全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚家族传

三代打拼，缔造商界神话
父子合力，书写财富传奇

金泽灿◎著



華中科技大學出版社
http://www.hustp.com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和
理想藏书55188

李嘉诚家族传

金泽灿◎著



華中科技大學出版社
http://www.hustp.com
中国·武汉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目(CIP)数据

李嘉诚家族传 / 金泽灿 著. — 武汉：华中科技大学出版社，2015.6
ISBN 978-7-5680-1012-2

Ⅰ. ①李…　Ⅱ. ①金…　Ⅲ. ①李嘉诚(1928~)-家族-史料　Ⅳ. ①K820.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 148200 号

李嘉诚家族传　　金泽灿　著

责任编辑：刘晓燕
封面设计：华夏视觉
责任校对：孙　倩
责任监印：张贵君
出版发行：华中科技大学出版社(中国·武汉)
武昌喻家山　邮编：430074　电话：(027) 81321913　(010) 64155588
印　　刷：北京毅峰迅捷印刷有限公司
开　　本：710mm×1000mm　1/16
印　　张：18.5
字　　数：280 千字
版　　次：2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷
定　　价：38.00 元



本书若有印装质量问题，请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线：400-6679-118　竭诚为您服务
版权所有　侵权必究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前言

李嘉诚一直是商界的一个传奇。这位商界“超人”似乎集中了所有创业者身上的挫折坎坷和奋斗精神。在李氏家族辉煌的背后掩藏着无数辛酸、感人的故事。成功后的李嘉诚将其奋斗的一生仅仅浓缩为一句话：“早年的人生是个人努力多一些，中年以后则是运气多一些。”他的表述极为平淡，当我们仔细观察他的人生奋斗历程，却可以从中领悟出时势与英雄的互动。

李嘉诚年幼时，他的家乡偏安一隅，比较封闭落后。在上海、广州等大城市正经受工业革命的洗礼之际，他还在乡间学堂背诵“之乎者也”。他的父亲是个典型的教书先生，不像其他潮汕人那样擅长外出经商。如果按照这个轨迹发展下去，李嘉诚很有可能会子承父业，默默无闻地度过一生。

然而，由于日寇侵华，一场巨大的战争灾难降临到中国人民头上，幼小的李嘉诚不幸沦为难民，一下子被命运抛到了香港。很快，父亲被生活的重担压垮了，李嘉诚被迫中断学业，独立谋生。他走街求职，备尝艰辛，好不容易才在一家茶馆找到工作，做跑堂伙计。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



看似简单的第一步，已经显示出了他特有的性格：谢绝舅父让他进钟表店工作的安排，即使自己找到的工作收入微薄，也宁愿自己奔波，以求在香港立足。为此，他一边做工，一边苦学英语。

在进一步增长社会阅历之后，李嘉诚又主动要求进入舅父的钟表店，并很快在各项技能上超越同事。但就在生活和工作都慢慢步入正轨的时候，他再次选择了离开。这一次，他主动把自己抛到商战第一线，干起了极具挑战性的五金推销工作。

自从开始推销工作后，李嘉诚创意连连，思维独到，他给自己定下高远的目标，并付出超常的努力，先后成为了两家企业的骨干员工，工作业绩令同事们望尘莫及，职位也不断上升。这时，他又有了跳槽的想法，但不是奔向更加优厚的工资待遇，而是奔向更大更广的施展空间，奔向当时的朝阳行业。

总是在坎坷的路上行走，总是让命运穿过激流。年轻时的李嘉诚，每到有可能享受安稳生活的时候，总是让自己从零开始。接下来，他开始自己独立创业了。

李嘉诚用手中少得可怜的一点资金，加上借贷，创办了长江塑胶厂。这一期间，他亲力亲为，艰难支撑，甚至为了弄到关键技术而到国外的工厂里去打工学艺。他不仅仅把眼光盯在钱与物上，还用苦学得来的知识武装自己的头脑，靠诚恳待人、办事公正积累的信誉和人脉来谋求发展。

兴办实业是李嘉诚始终坚持的商业理念，但在香港这个以商贸、金融业为主流的国际化大都市，他也学会了顺势而为，不失时机地涉足房地产业，投资船运码头、电灯等行业，并竭尽全力促成公司上市。在金融和股票市场，他如鱼得水，眼光独到，以小鱼吃大鱼、以退为进、人弃我取、低进高出等手法，实现了资本的快速扩张；随后又向在港外资企业发起挑战，上演了一幕幕鲸吞式并购重组的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大剧。

在充满巨大风险的竞争中，李嘉诚坚持“现金为王”，踏实经营实业，限制企业负债率，从来不在地产和股市上过度投机，作风极为稳健。由于对国家政策和经济大势判断正确，同时对香港前途信心十足，他在几次大的人心波动中敢于逆市而上，不仅使公司平安渡过走资风波和金融风暴，而且使自己从地产大亨变为股市大腕，又从行业至尊成为进军现代高科技的急先锋。

李嘉诚家族如今在香港的企业规模，意味着很多人不仅住在他修建的公寓里，用着他旗下电力公司的供电，还喝着他生产的瓶装水，并且在他主导着香港零售市场的连锁超市里购买东西……在香港，李氏家族的印记无处不在。在国外，李氏家族早在20世纪60年代便已投资加拿大，业务范围涉及酒店、地产、石油及证券等，其中以赫斯基石油最为瞩目。在欧洲，李氏家族曾以买“橙”卖“橙”创造了企业并购神话。如今，以李嘉诚长子李泽钜为先锋，长江基建、电能实业和李嘉诚基金会联手击败了由澳大利亚麦格理、阿布扎比投资局和加拿大养老金组成的财团，斥资58亿英镑（约700亿港元）从法国电力公司手中买下了英国电网业务。不到一年，长江基建再次出手，花费24.1亿英镑（290亿港元）收购英国水务公司。又过了10个月，长江基建高调出击，以6.45亿英镑（77亿港元）收购英国配气网络Wales & West Utilities。通过这些大手笔的投资收购，不难看出李氏财富帝国后继有人。

李嘉诚长子李泽钜人如其名，稳重踏实，在长江实业工作已经超过21年，圈里人对他的常用评价是“很守规矩”。所以，循规蹈矩的李泽钜与香港各界相处的都比较融洽，并在商界具有一定的话语权和影响力。次子李泽楷则锋芒外露，个性十足，不太注重传统，似乎不是很在乎方方面面的关系。一向特立独行的他也创造了属于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



自己的一片天地。

在世人心目中，李嘉诚是一个凝聚和代表奋斗、领先、财富的卓越商人和企业家。他灵活应变，参透了商道玄机；他长袖善舞，建立了通达人脉；他运筹帷幄，做到了长远制胜；他知人善任，把人才变成资本；他自强不息，靠坚韧造就成功；他苦心孤诣，培养自己的后代成为新一代儒商；他以德服人，打造了人格的金字品牌……更引人瞩目的是，他用毕生心血实现财富帝国的美好梦想后，又在83岁高龄完成了家族企业的传承过渡，在三分财产中彰显出其大智慧。

《李嘉诚家族传》以翔实客观的笔调，详细叙述了李嘉诚及其后代成长历程中的事例以及商海奋斗的实战经历，向读者全面展示了香港李氏财富帝国的商业传奇。在近70年的商业实践中，李嘉诚不仅创造了巨大的物质财富，而且身体力行地创立了一套具有丰富内涵的人生哲学和经商理念。他和他的后代走过的每一步，都是在商海中用心探索、大胆实践的结果，值得有志于在商场上大展宏图的人细细品味、学习领悟。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目　录

Contents

第一章　家学渊博　一心向学志气高 …… 1

1. 诗礼传家 …… 1
2. 聪颖好学 …… 4

第二章　逃难香港　乱世少年当自强 …… 8

1. 辗转抵港 …… 8
2. 寄身舅家 …… 10
3. 苦学语言 …… 12
4. 辍学养家 …… 14

第三章　自谋生路　眼光高远图发展 …… 16

1. 奔波求职 …… 16
2. 茶楼历练 …… 19
3. 钟表学徒 …… 23
4. 推销实践 …… 27

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



5. 果断转行 …… 31

第四章 独立创业 塑胶之花遍地开 …… 35

1. “长江”破浪 …… 35
2. 以诚解困 …… 40
3. 米兰“学艺” …… 43
4. 王者初成 …… 49

第五章 花开两枝 产业过渡做“地主” …… 53

1. 扩大产能 …… 53
2. 挂帅救业 …… 56
3. 进军地产 …… 59

第六章 青梅竹马 有情人终成眷属 …… 61

1. 亲上加亲 …… 61
2. 夫唱妇随 …… 64

第七章 胆识过人 驰骋股市入地产 …… 67

1. 人弃我取 …… 67
2. 上市融资 …… 70
3. 股地双赢 …… 73

第八章 地铁中标 舍得让利进中区 …… 78

1. 知己知彼 …… 78
2. 一举夺标 …… 81
3. 联手汇丰 …… 84

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章　吞并英资　以小搏大收和黄 …………………… 87

1. 助船登陆 …………………………………………… 87
2. 蛇吞大象 …………………………………………… 91
3. 重振和黄 …………………………………………… 94

第十章　任人唯贤　广纳人才念旧情 …………………… 98

1. 厚待员工 …………………………………………… 98
2. 提拔新人 …………………………………………… 101
3. 启用洋人 …………………………………………… 104
4. 善用"外脑" ………………………………………… 107

第十一章　迂回作战　收购港灯名声振 ……………… 110

1. 以退为进 …………………………………………… 110
2. 欲擒故纵 …………………………………………… 112

第十二章　心系桑梓　情倾教育谱华章 ……………… 116

1. 造福桑梓 …………………………………………… 116
2. 筹建汕大 …………………………………………… 120

第十三章　上孝下严　以身作则树家风 ……………… 126

1. 尽心奉母 …………………………………………… 126
2. 垂范教子 …………………………………………… 129

第十四章　儒商风范　不搞狙击保清誉 ……………… 134

1. 屋村计划 …………………………………………… 134
2. 见好即收 …………………………………………… 139

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十五章 一诺千金 股海沉浮显智通 …… 145

1. 低进高出 …… 145
2. 出资托市 …… 147
3. 买壳上市 …… 150

第十六章 立足国内 进军海外路更宽 …… 154

1. 留港拒迁 …… 154
2. 跨国投资 …… 157

第十七章 香江儒彦 攻守兼备守家业 …… 162

1. 小龙出道 …… 162
2. 喜结良缘 …… 166
3. 绑架事件 …… 169

第十八章 自主创业 数码英雄显神威 …… 173

1. 一战成名 …… 173
2. 自立门户 …… 176
3. 香港“硅谷” …… 180
4. 父子聚餐 …… 183
5. 绯闻缠身 …… 187

第十九章 转战内地 眼光高远天地宽 …… 190

1. 炒楼积怨 …… 190
2. 连中两元 …… 194
3. 布局内地 …… 196

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十章 进军3G 知难而进占先机 …… 201

1. 变“兔”为“橙” …… 201
2. 卖“橙”行动 …… 203
3. 3G夺牌 …… 207
4. 充实运营 …… 210

第二十一章 知己难得 商战撞出忘年恋 …… 214

1. 一拍即合 …… 214
2. 大局为重 …… 216
3. TOM出世 …… 219

第二十二章 互利双赢 推动中药国际化 …… 224

1. 联姻“医药” …… 224
2. 构建板块 …… 227
3. 攻欧美关 …… 229

第二十三章 多元发展 战略投资重布局 …… 232

1. 生命科技 …… 232
2. 入主华娱 …… 235
3. 投资港口 …… 238
4. 玩具平台 …… 240

第二十四章 独善其身 危机创富写神话 …… 244

1. 逆市而动 …… 244
2. 多元经营 …… 248
3. 现金为王 …… 254

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二十五章　兼济天下　热心公益不为名 …… 259

1. 捐助残联 …… 259
2. 走访西部 …… 262
3. 成立基金 …… 264
4. 处世低调 …… 268

第二十六章　龙马精神　雏凤清于老凤声 …… 271

1. 收购英电 …… 271
2. 三思而行 …… 274
3. 父业子承 …… 277
4. 富贵存心 …… 281

后　记 …… 284

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章　家学渊博　一心向学志气高

潮汕地区的人们自古就有外出经商的传统，而出生于这一地区的李嘉诚却从小生活在一个有着浓重儒学气氛的家庭，他的父亲热衷于教育，祖先世代与仕途有缘。这样的早期教育，让李嘉诚在后来波谲云诡的商海中始终坚守诚信之道。

1. 诗礼传家

一代儒商李嘉诚魂牵梦萦的故乡——潮州，三山环抱，一水相拥。灵秀山川的孕育，悠久历史文化的沉淀，使这座古风与现代气息交相辉映的城市风光旖旎、人文荟萃。

1928 年 7 月 29 日，李嘉诚出生于广东省潮安县府城（今潮州市湘桥区）北门街面线巷 5 号。面线巷如面线一般狭长，小巷中有一座极为寻常的古宅。

这座古宅宅门不大，亦无雕龙画凤，即使着意渲染，也无法将它描述出“古色古香，静谧幽雅”之气。然而，这个普普通通的老宅院，在半个多世纪以前却是一个不折不扣的书香世家，也是李嘉诚的故居。

李嘉诚直系先祖自始祖李元祥起有职官（包括封赠）的有二十一世，其迁居白塘洋尾后的有八世，真可谓诗礼传家，家学渊博，人才辈出。

据李氏家谱记载，李嘉诚的祖先原为中原人士，明末清初，因灾荒一世祖李明山举家南迁至福建莆田，后又因战火连绵不断，再由福建莆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

田迁至潮州府海阳县（今广东省潮州市）。故有传记载："李氏家族自一世祖李明山起在这块土地（粤东潮州府海阳县）上居住了约有十代，其中经历了二世祖李朝客、三世祖李子坤、四世祖李仲联、五世祖李世馨、六世祖李克任、七世祖李鹏万、八世祖李起英及李晓帆，传至九世李嘉诚父亲李云经，直至李嘉诚恰居第十世。"

在《李氏家谱》中，有这样的记载佐证："李明山之父李牟字沐，配汤氏，行二，生子怀功字明山，庠生。牟文武双修，明崇祯七年随父自陕西、山西授拳，误入闯贼（李自成起义军）营为将，明崇祯十七年遭闯贼杀，子怀功依牟堂兄李仲浙江俊府武堂习拳成师，徙往福建传拳为生，徙莆田又迁潮州府。"

李嘉诚的曾祖父李鹏万曾经是清朝每12年选拔一次的文官八贡之一，宅门前有一座3米高的碑台，上插贡旗，一时被传为佳话。因其家族人士治学风气甚浓，知书识礼，在四乡八里之中颇有名望，深受村民尊重，地位极高。

李嘉诚的祖父李晓帆是清末秀才，因清末由考试入仕的制度渐废，故未能入仕，闲居村野。20世纪初，正值中国饱受列强欺辱、西学渐进的时代，实业救国、学习西夷之长技等新思潮日盛。饱读"四书五经"的李晓帆毅然送两个儿子李云间、李云章东渡日本留学，一个学商科，一个念师范。他们学成回国后，分别在潮州、汕头执教。

李嘉诚的父亲李云经排行老三，还有一个弟弟叫李奕（李云松）。李云经从小聪颖好学，孜孜不倦，每次考试总是名列前茅。1913年，15岁的李云经以优异成绩考入省立金山中学，1917年毕业时成绩名列全校第一。但时值家境式微，无力供他升读大学，李云经接受莲阳懋德学校的聘请，走上了治学执教之路。

那个时代的潮州本是一个"省尾国角"的小地方，但海外贸易十分发达。作为中国最具传奇色彩的人群之一，潮汕人被世人公认为"东方的犹太人"，这源于潮汕人的经商之道。人们都说潮汕人"在家是条虫，出门是条龙"，这就是说潮汕人很善于出门闯世界，并逐渐形成传

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

统。查阅有关历史文献和潮州的地方史志，我们会发现在宋朝后期和元朝，潮州人已通过海上航运开始在中国沿海地区和海外经商。他们大批移居海外，则始于明清。自 19 世纪中叶汕头开埠以来，每年输出的契约华工达数万人。他们心怀憧憬，前赴后继，蔚然成风。这并非因为社会动荡，也不是天灾人祸的逼迫，而是数百年来潮汕人养成的积极开拓的精神，是潮汕商业文化的独特景观。潮汕人的迁徙，不同于山东人闯关东、宁波人闯上海，足迹仍在国内，潮汕人是放眼海外。“商者无域”是潮汕人的观念。

李云经生活在这个大的文化氛围中，尽管接受的是传统教育，也难免受到影响。执教数年之后，李云经曾一度弃教从商，远渡重洋，在爪哇国三宝垄一间潮商开办的裕合公司里做店员。经历了短暂的打工生涯，生意失败，李云经打道回府，在潮安城恒安银庄任司库与出纳。后因时局动荡，天灾人祸，银庄倒闭，他失业了。

就这样，李云经在商界转了一个小小的圈儿，又回到了原点——重执教鞭。

李云经对教育事业的热爱毋庸置疑。他在隆都后沟学校任教后，因教学有方，声誉日隆，于 1935 年春被聘为庵埠宏安小学校长。1937 年，李云经转聘为庵埠郭垄小学校长，直至潮州沦陷。

李嘉诚是李云经的长子，深得祖母的宠爱。出生之前，他祖母就早早地准备好了香烛，当听到孩子的第一声啼哭后，她立即摆起香案敬神，第二天又上祖庙烧香，请求上苍保佑长孙一生平安、长命百岁。李嘉诚蹒跚学步时，信佛教的祖母就教导他：要行善做好事，好人会有好报。

孩提时代的李嘉诚声音嘹亮、眼神清澈、前庭饱满，乡亲们都十分喜欢他，亲切地称他为“阿诚”或“大头诚”。很多人认为李家的这个长子是块读书做官的料，长大后会有出息，一定会光宗耀祖，复兴李家的门楣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 聪颖好学

被乡亲们寄予厚望的李嘉诚，实际上是生不逢时。当他在 1928 年来到人世时，社会早已是动荡不安，军阀混战，腥风血雨。中国处于半殖民地半封建社会。1931 年“九一八”事变的消息传至潮州，各界群情激愤，纷纷成立各种抗日救国群众团体，抵制日货，实行对日经济绝交。

因偏安一隅，潮州受时局的影响相对较小。李嘉诚的家境虽不富裕，但生活基本上是安定的，他在潮州度过了 11 年美好的童年时光。

潮州是一个古老的海滨城市。潮州方言、潮剧、潮州音乐、潮州工夫茶、潮州民俗风情等，无不具有鲜明的地方色彩，蕴含浓郁的中古遗风。潮州城北有金山，东有笔架山，西有葫芦山，浩瀚的韩江绕廓南流，构成三山一水护古城的壮丽图景，恍若世外桃源，素有“岭海名邦”之称。

一有闲暇，李云经便带着李嘉诚流连于青山绿水间，人世间的一切烦恼仿佛随着江水漂流远逝。李云经常常将情怀寄寓于山水，品评历史英雄人物，教导李嘉诚做人的道理，使他养成仁爱诚信的品德。

而李嘉诚也不负父望，聪颖好学的他 3 岁就能咏《三字经》《千家诗》。咏诗诵文，是李嘉诚童稚时代的最佳娱乐，并从中接受传统文化的熏陶。

1933 年，5 岁的李嘉诚正式进入潮安县府城北门街观海寺小学读书。这天，父亲为他举行了隆重的祭拜孔圣人的仪式。母亲庄碧琴给他做了 3 道菜：猪肝炒芹菜、干炒大葱和鲮鱼。在潮州的方言中，肝是“官”的谐音；芹菜取“勤”之意；葱是“聪”的谐音；鲮鱼的眼睛特别明亮，寓意聪明伶俐。三道菜寄予了父母对孩子的希望：聪明伶俐，勤奋读书，出人头地。

潮州北门观海寺小学是当地很有名气的一所小学，任职的老师都有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一套特别的教学方法。按照教师的要求，学生一个月内读过的书，必须在月底背诵出来，到了年底，要把一年所读过的书全都背出来，否则就要受到责罚。当同学们抱着书本苦苦背诵的时候，童心聪慧的李嘉诚却自有一套好方法。他熟读思考，然后用心理解，在此基础上将书本内容记在脑海里。他用这种方法，根本不用死记硬背，总是能考出好成绩。

李嘉诚在观海寺小学上学时，中国新文化运动已历经十多年的风风雨雨，上海、广州等大城市正在经受工业革命的洗礼。但在乡间，学堂的读书声与寺庙的诵经声一样亘古不变，“之乎者也”构成了老师授课的主要内容，时光伴随着日复一日的钟声悄然流逝。

由于对先生教授的诗文早已烂熟，李嘉诚经常自己找其他文章来诵读。行之有效的学习方法，加上课余时间的阅读，他不仅能够熟练背诵、默写，还能提出独到的见解和看法。

李家有一间小小的藏书阁，线装古籍层层叠叠地排放在书架上。每天放学回家，李嘉诚便泡在藏书阁里，孜孜不倦地阅读诗文。他尤其喜欢陆游、辛弃疾、岳飞、文天祥等人的诗词，感动于文天祥“人生自古谁无死，留取丹心照汗青”的高风亮节，沉浸在岳飞“壮志饥餐胡虏肉，笑谈渴饮匈奴血，待从头，收拾旧山河，朝天阙”的爱国情操中。通过这些英雄人物，李嘉诚深深懂得了民族、国家的尊严，也深刻体会到了“故土之于生命，祖国之于人生”的重要意义。

他的堂兄李嘉来感叹道：“嘉诚要小我 10 多岁，却异常懂事。他读书非常刻苦自觉，我见过好多次，他在书房里点煤油灯读书，很晚很晚都不睡觉。”

李嘉诚读书的悟性与勤勉，也深得父亲的嘉许。1936 年，李嘉诚转入潮安县庵埠镇（今彩塘）崇圣小学。李云经时任宏安小学校长，于是，李嘉诚于 1938 年又转入宏安小学就读。父子同在一所学校，相处的时间更多了。父子相聚的话题，莫不围绕着书。书籍向李嘉诚展示了另一个世界。随着父亲娓娓的话音，李嘉诚仿佛看到：忧国忧民的屈原，仰天吟唱“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”；李白屹立船头，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

慨然赋诗“朝辞白帝彩云间，千里江陵一日还；两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山”；杜甫在寒冷的秋夜，悲愤高歌“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜”。虽然对这些诗句有点似懂非懂，但却在他幼小的心灵里留下了不可磨灭的印记。

李云经是一个热爱祖国、热爱事业的有识之士，因时局动荡，经济衰退，生活清贫，他未能建功立业，只得把厚望寄托在儿子身上。李嘉诚优异的学习成绩，是给郁郁不得志的父亲最大的慰藉。

在父亲的教诲下，李嘉诚从小就立下大志：勤勉苦读，出人头地，报国为民。李云经很疼爱儿子，但他知道过分的溺爱只会害了孩子，他把自己心中的慈爱转化成另外的形式表现出来。

李云经喜欢带儿子去看海。他认为，海的浩渺、海的雄壮，能够开阔孩子的心胸，使孩子的生命充满激情。

有一次，李云经领着李嘉诚来到汕头的海边，指着港口来往如梭的巨轮，给李嘉诚讲生活的道理。

李嘉诚一边认真听父亲讲述，一边好奇地看着蓝天下波光粼粼的大海，以及海上的万吨巨轮。他认为，能让这么一条大铁船稳稳地浮在海面上的人，一定是个大英雄。于是，他向着大海，向着那艘万吨巨轮喊道：“爸爸，将来我也要做大船的船长！”

李云经疼爱地抚摸着儿子的头发，高兴地说：“好孩子，有志气！阿诚，做一个船长不容易，必须考虑很多复杂的问题。”接着，李云经又极其认真地对儿子说：“你看，现在天气很好，是难得的晴天。但是，出海后，风暴来了怎么办呢？做船长的，一定要提前想到，提前做好准备。而且，要记住，做任何事情都要像做大船的船长那样，既要预先准备好一些事情，又要随时准备应对突如其来的一切事情。”

从此以后，船的形象、船长的意识便紧紧地伴随着李嘉诚奋斗的一生，他所做的一切都在努力实现这一梦想。他从小就把自己的人生比做一条船，把他驰骋商场、纵横东西的李氏王国比做一条船，所以，后来当他的公司越来越大的时候，他很自豪地宣布：“我就是船长，我就是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这条行进在波峰浪谷中的船的船长。”

大凡有志之人，无论年长年幼，只要心里有了宏大的目标，就会产生永不枯竭的动力。李嘉诚一有时间就躲在小书房里，如痴如醉地看书，海阔天空地思考问题。即使有很多书他看不懂或似懂非懂，但他仍能凭自己的努力去领悟。在书房的小小天地里，他常常做着状元及第、衣锦还乡的好梦，对那些精忠报国的有识之士敬佩不已。

这一切，都是李嘉诚童年最美好的记忆。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章　逃难香港　乱世少年当自强

在外敌入侵、国难深重的年代，少年李嘉诚辗转流离、历经坎坷。父亲的病故让他早早就担起了家庭的重担，正常的学业一次次被迫中断，但目光远大的他不放过任何学习的机会，逆境没有让他沉沦，反而使他更加奋进。

1. 辗转抵港

如果不是时势所迫，一心向学的李嘉诚也许会沿着求学之路一直走下去，而且极有可能子承父业，在家乡做一名教师。然而，世间风云变幻莫测，有时人生的发展谁也无法预料。

1937 年，以“七七事变”爆发为标志，日本帝国主义者发动了全面侵华战争。8 月 31 日，两架日机飞越丰顺、汤坑等处，投弹数枚，开始了对潮汕地区的轰炸，战火迅速向潮安城区蔓延。日本侵略者的铁蹄开始践踏这片宁静的土地，李嘉诚童年美好的求学梦想也被打碎了。

1939 年 6 月，李嘉诚到父亲任校长的潮安县郭垄小学就读。

李嘉诚对于在故乡上的最后一课始终记忆犹新。当时，处在乡间的庵埠尚未遭日军轰炸，大部分学生仍按时来到学堂上课。国文老师慷慨激昂地讲解岳飞的《满江红》；最后，师生们含着悲愤的热泪，高唱《义勇军进行曲》：“起来，不愿做奴隶的人们，把我们的血肉，筑成我们新的长城……”

6 月 22 日，潮安县庵埠镇被日军占领，之后学校被迫停课，这意

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

味着执教多年的李云经彻底失业，他带着李嘉诚回到位于潮州城的家中。

昔日如世外桃源的潮汕地区一片腥风血雨，报上不时以醒目的标题刊登日寇暴虐乡里的消息。李嘉诚的父亲整日忧心忡忡。母亲庄碧琴笃信佛教，敬香拜佛，祈祷佛祖保佑家人和乡亲平安。但是，日本侵略军没有丝毫人性，继续没日没夜地在城区狂轰滥炸，县教育科不得不宣布所有学校停课。

不久，日军开始屠城，一面大肆烧杀抢掠，一面四处张贴安民告示。城区的居民惶惶不可终日，纷纷逃出城外，到山乡农村投靠亲友，躲避战乱。李嘉诚小学尚未毕业，升学无望，在沦陷区又不敢随意走出家门，只好躲进藏书阁默读古书。时局纷乱，兵荒马乱，他从书本中明白了许多世事和人生道理。

1940 年初，李嘉诚随父到祖母许氏出生地避难。不久，李云经又带全家投靠在该地小学任教的胞弟李奕。

兄弟见面，李云经沉痛地说："我逃荒失业，生活无着。一家人患疟，没医没药，祸不单行，苦不堪言。"兄弟俩长吁短叹，怆然涕下。

李嘉诚的祖母已是风烛残年、体弱多病的老人，哪经得起这番折腾。这一年，她因惊吓过度，忍饥挨饿而病逝。李嘉诚的伯父李云间、李云章在他乡执教，因日寇封锁交通，未能赶来后沟奔丧。李云经、李奕兄弟倾资为老母操办了简单的葬礼，草草掩埋在后沟的山冈上。

李云经失业一载，仍未找到教职。他不善体力劳动，亦不会做小生意，唯有感叹"百无一用是书生"。李奕薪水微薄，李云经不忍接受其救济，眼看自己执教多年攒下的积蓄即将告罄，他心急如焚，天天琢磨谋生之道。

李云经与妻子庄碧琴商议多日，决定前往香港投靠妻弟庄静庵。庄静庵是香港的商人，内地烽火连天，兵荒马乱，而香港却是太平盛世，一派祥和繁荣，一时成为战时内地人的避难所。

这年冬天，李嘉诚和弟弟李嘉昭、妹妹李素娟，随父母从文祠镇后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



沟村出发，踏上了艰难的逃亡旅程。当时，重镇和大道大都被日军占领封锁，海路也不通，日本军舰在粤东沿海水域横冲直撞。李云经一家只能走崎岖的山间小路，穿越平原地带则选择在夜间行动。

寒冬腊月，北风袭人，淫雨霏霏，阴冷潮湿。他们不敢也无钱住客栈，只得或露宿荒山野地，或在山村向好心人家借宿。全家冒着随时可能被发现的危险，躲着不时而来的流弹，爬过一道道封锁线，步行十几天，历尽千辛万苦，终于辗转到达香港。

2. 寄身舅家

到达香港后，李云经带着一家人风尘仆仆地来到庄静庵家中。庄静庵问了问老家的近况，然后介绍香港的现状，他说："香港时时处处都有发财机会，就怕人懒眼花，错过机会。潮州人最吃得苦，做生意个个是好手。我认识好些目不识丁、从潮州乡下来的种田人，几年后都发达了起来。"他劝李云经夫妇不要着急，先安心休息，逛逛香港的街市，再慢慢找工作。而对于眼前这个面黄肌瘦、衣衫脏旧、额头高高、瘦骨伶仃的外甥李嘉诚，庄静庵做梦也不曾料到他日后会做出一番惊天动地的事业。

庄静庵幼年也曾在潮州乡间读私塾，小学毕业后，他像众多的潮汕人那样离家外出闯荡，先在广州的一家银号当了几年学徒，后来晋升为部门经理，有了一些资本后便独立开业，经营批发生意。

1935 年，27 岁的庄静庵来到香港闯天下。当时香港还没有钟表业，钟表皆是瑞士等国的产品，人们称为西洋货，经销商大都是洋商。庄静庵从最简单的产品做起，在上环开办了一间山寨式工厂，生产布质、皮质表带，交给港九的钟表商代销。由于表带质优价廉，深受代理商和消费者欢迎，庄记的生产规模日益扩大，产品还销往中国内地。

20 世纪 40 年代初，庄静庵兼营钟表贸易。他购入瑞士钟表，销往东南亚各国。到五十年代，庄静庵正式介入钟表业，渐渐成为香港本土

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最大的钟表制造和销售商。

此时的庄静庵已被香港的潮州人视为成功人士。潮州人在香港大多经营米铺、酱园、餐馆、土杂山货铺，像庄静庵这样有产业的制造公司并不多。但庄静庵并不满足于眼前的业绩，他不断扩大规模，因而资金分外紧张，姐姐一家人的到来，无疑成了庄家的负担。但庄静庵没有表露出丝毫不快，他腾出房间让李家住下，并设家宴为他们接风洗尘。

不过，庄静庵始终未提出让姐夫李云经到他的公司里任职，这是李云经夫妇不曾料到的。庄静庵的个性是在商言商，生意归生意，人情归人情，绝不把公司人事与亲戚关系搅和在一起。

李云经长期生活在传统伦理氛围中，尽管心里明白这是香港商家普遍的做法，但在感情上却不那么容易接受庄静庵的待人之道。庄碧琴想去质问弟弟，被李云经制止了。他不想给庄静庵添太多的麻烦，来香港投靠庄静庵已是万不得已。况且，他毕竟是个读书人，有着传统学儒惯有的清高，不愿意“为五斗米折腰”。

第二天，李云经便出去找工作，结果四处碰壁，他心中不禁感到有些失落。在家乡，他是受人尊敬的小学校长，靠渊博的学识，令众多的财主富商黯然失色。而在香港这个资本社会，拜金主义盛行，金钱成为衡量人的价值的唯一标准。没有人向李云经请教古书上的问题，更没有人夸奖李嘉诚能吟诵诗文的出众禀赋。在香港只有一个真理：赚不到钱，你的生命将是脆弱的。

正值不惑之年的李云经陷入了深深的困惑之中——繁华的香港，竟没有一个教师的容身之所。

庄静庵异常忙碌，每天都要工作 10 多小时。起初，他还经常来看望姐夫一家，渐渐地，他来的次数愈来愈少，有时几天都不见他的人影。其实，庄静庵对自己的家人亦是如此，他没有闲暇时间与家人安安静静地相聚一堂，或外出看戏郊游。

李云经夫妇在香港还有不少亲友同乡，但他们来看望过李家一两次后便再无音信。潮州人在异国他乡以团结互助而著称，但“帮衬”（帮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



忙）也是有限的，潮州籍富翁无一不是靠自己打拼出来的。李嘉诚尊敬并崇拜庄静庵，觉得舅父不像他的叔伯们总是引经据典大谈伦理道德，舅父是个务实主义者，是个不喜清谈的拼搏奋斗之人。

生意冲淡了家族气氛及人际关系。李嘉诚稍大后，庄静庵曾深有感触地说："香港商场竞争激烈，不敢松懈懒怠半分，若不如此，即便是万贯家财，也会输得个一贫如洗。"所以，李嘉诚很理解舅父的处境和做法。

李云经虽与香港的商业文化格格不入，但他明白，要想在香港生存，非得融入这个社会不可。几经挫折，他终于找到了工作，在一间潮州商人开的公司里做小职员。其时，抗日战争进入了最艰苦的阶段，香港商会号召爱国商人和市民募捐，以购置飞机大炮支援抗战。李云经省吃俭用，才捐出了宝贵的数元港币，而那些富商动辄捐出数千上万港币。对此，喊了半辈子教育救国的李云经，此时才很无奈地对友人感叹道："实业亦可救国。"

3. 苦学语言

初次来港的遭遇，很快改变了李云经的思想，他开始面对现实，主动适应环境，但对儿子的教育始终没有放松。他不再以圣贤之风范教子，而是让儿子同样学会适应环境，"学做香港人"。

在香港这个繁华的大都市，除了要有资本以外，还要有高超的交际能力，才能做一个出色的香港人。而首要的交际工具是语言。香港的大众语言是广州话。广州话属粤方言，潮汕话属闽南方言，彼此互不相通。此外，由于香港是英国的殖民地，受英国人统治多年，其官方语言是英语，这是香港社会的一种重要语言工具，尤其是在上流社会。

1941 年，李嘉诚进入香港中学读初中。此时的他再也不是什么学校的天之骄子。坐在教室里听老师讲课，就如同在听天书，简直不知所云。而其他同学自小学习英语，听起课来毫无压力。广州话和英语成了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

横在李嘉诚面前的两道最大的坎，也隔断了他和老师、同学之间的交流。

有鉴于此，李云经要求李嘉诚必须攻克这两种语言。这样，一来可以立足于香港社会，二来有助于与人沟通交际。将来假若出人头地，还可以身登龙门，跻身于香港上流社会。

李嘉诚也明白，在香港，要生存、想做大事，非得学会英语不可。他暗下决心，无论多么困难，都一定要攻克英语难关。

为了学好广州话，他拜自己的表弟、表妹为师，每天让他们教自己苦练发音，尤其表妹庄月明，更是他的好老师。为了尽快学会广州话，他每次开口说话，无论说什么都要用广州话表达。每当看到一件物品，脑海里马上就会反映出用哪句广州话表达。在学校里，他也一改上课默不作声，下课安静无语的习惯，主动举手回答问题，和同学们进行讨论。尽管他的广州话说得磕磕巴巴，有时还会引起同学们的哄堂大笑，但他始终没有放弃，一直坚持下来。就连晚上躺在床上休息，他还不忘默默念叨几句。由于勤奋练习，多学多说，没过多久，李嘉诚的广州话就说得一天比一天流利了。

攻克了广州话这个难关后，李嘉诚上课听讲就轻松多了，遇有听不清或听不懂的地方他就记下来，回到家里再请教表妹。慢慢地，他的学习成绩有了很大的提高。他知道父母赚钱很辛苦，自己上学的机会来之不易，只有刻苦努力地学习，取得优秀成绩，才能回报父母。

在学习英语上，他采用了更积极的方法。在学校里遇到不懂的单词或句子，他就谦虚地向老师、同学请教。每天回到家，做完老师布置的功课后，他就开始苦读英语。为了不影响家人休息，他总是在大家都睡下后，偷偷跑到院子外的路灯下面，小声地读或是默默地念，直到夜深才轻手轻脚地回到房间休息。第二天天还没亮，他又爬起来，开始默默地背单词。父母看在眼里，喜在心上，虽然心疼孩子，但他们也知道要想进步，没有吃苦的精神是不行的。看到孩子不仅喜爱学习，而且很懂事，做父母的怎会不高兴呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经过一年多的刻苦学习，原本就聪颖过人的李嘉诚终于攻克了英语这道难关，不仅熟练地掌握了课本上的知识，还努力学习了一些课外知识。他的进步让所有的老师和同学都感叹不已，各科老师都称赞他有天赋，是其他学生的好榜样。而受到表扬的李嘉诚仍不骄不躁、谦恭有礼，这使他赢得了同学们的尊重，遇到不懂的问题都乐意与他探讨。

就这样，李嘉诚用自己的聪明才智和刻苦努力战胜了初到香港时的自卑心理，重新在学校里找回了自信和如沐春风的感觉。这个时候，学习对年少的李嘉诚来说就是最大的快乐，而看到劳苦奔波的父母露出的暖暖笑意，他的内心更是对未来充满了希望。

4. 辍学养家

李氏父子抵港后的经历，正验证了一句话：“物竞天择，适者生存。”也就是说，只有适应环境，才能在艰难复杂的环境中生存下来，才能谈得上改变环境，发展自己。当时香港社会冷酷的现实，使李云经的思想受到了颠覆性的冲击。从李云经身上，我们可以看出潮汕人迅速适应外界环境的能力，他们不论漂泊到哪里，都能与当地文化很好地融合在一起。李云经虽颇有点学究之气，但也是个非常要强的人，他深知人情冷暖，在沉重的生活压力下，不得不放下架子，加倍努力挣钱。一家五口人，虽算不上是“家大口阔”，但这负担压在他一个人身上，确实有些沉重。

1941 年 12 月 7 日，太平洋战争爆发。8 日凌晨，日军向香港发起了猛烈进攻。英军几次反攻，均未能成功。25 日，日军又加强攻势，迫使英军无条件向日军投降。到 26 日，香港完全沦陷。

在日军的统治下，香港百业萧条，港币不断贬值，物价飞涨，李家的生活愈加困难。日本侵略军还推行平军票制，强迫香港市民使用军用票，将香港居民手中的港币变成了不值分文的废纸。李云经辛辛苦苦挣来的薪水，转眼间变成了无法流通的军用票，只能换取可怜的一点点日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用品。为了养家糊口，他不得不加倍拼命工作。由于长年劳累，加上贫困、忧愤，他染上了肺病，在家境最困难的时期病倒了。

为了维持儿子的学费，李云经坚持不住院，医生开了药方，他也不去药店买药，偷偷省下药钱，以供儿子继续上学。李嘉诚也特别懂事，用节省的钱买一些医学书籍回来看，帮助父亲治病。后来，李云经的病情日益严重，庄静庵实在看不下去了，才“强行”把他拖进了医院。

为了给父亲治病，李嘉诚一家的生活相当清苦。两顿稀粥，加上母亲去集贸市场收集来的菜叶子，便是全家人一天的伙食。为了安慰父亲，李嘉诚每天放学后的第一件事，就是详细汇报自己的学习情况。听到儿子各科取得优异的成绩，日渐病重的李云经不禁露出发自内心的微笑。这时，李嘉诚总是反过来安慰父亲，劝他不要太担心，好好治病。

1943 年冬天，李云经病危，他知道未成年的儿子将来更需要依靠亲友的帮助，但又不希望儿子抱有太重的依赖心理。因此，他把李嘉诚叫到床前，轻声告诫道：“做人一定要有骨气，求人不如求己。吃得苦中苦，方为人上人。失意时莫灰心，得意时莫忘形。”不满 15 岁的李嘉诚听懂了，坚定地点了点头，李云经这才放心地闭上了双眼。

李家的顶梁柱塌了，作为长子，李嘉诚不得不眼含热泪，无奈地结束学业出去打工，用他那稚嫩的肩膀，挑起赡养慈母和抚育弟妹的重担。

父亲的去世，使李嘉诚觉得自己一下子长大了许多，尽管舅舅表示要资助他们，但他明白靠人资助绝非长久之计。倔强的他相信，只要自己肯努力，一定能渡过难关。他暗自发誓要摆脱贫困，出人头地。

庄静庵虽然一再表示支持李嘉诚，但他仍然没有明确表示让李嘉诚进他的公司。李嘉诚在体味世态炎凉之后，更加明白了一个道理：家人的生活可以暂时靠人帮助，但工作没有人可以帮助自己，他必须赤手空拳打出一片属于自己的天地。

从此，李嘉诚开始了艰辛的独立谋生之路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章　自谋生路　眼光高远图发展

在香港这个国际商业汇集之地，青年李嘉诚读完了自己的社会大学：街头求职是入学考试，茶馆跑堂是预科班，表店学徒是选修课，入户推销是必修专业，跳槽改行是跨越年级，由出色业绩换来的升职就是他取得的毕业证书。

1. 奔波求职

俗话说："香港少寒冬，却有冷死麻雀冻死翁。" 1943 年冬，正是香港少有的寒冬。北国的风，翻越南岭，掠过珠江平原，直扑香港。日军统治时期，市景本就十分萧条，加上寒霜降至，街上行人愈加稀少。

在这缺衣少食、人人自危的日子，李嘉诚和他的母亲庄碧琴为了谋份工作不得不奔走在寒风中。他们沿街挨家挨铺地寻找工作，但许多公司都在大量裁员，一个没有工作经验的半大孩子，要想找份工作何其艰难。他们足足走了一整天，却未能如愿。

天黑了，母子俩又累又饿。步履蹒跚地回到家，李嘉诚躺在床上不愿动弹，母亲则把路上捡来的菜叶洗净，生火做粥。

这时，庄静庵带来一小袋米，问了问他们的起居饮食，板凳没坐热就告辞了。他自然明白姐姐、外甥外出找工作之事，但他并没提及此事。或许庄静庵有他自己的想法，从生意上考虑得多一点，又或许他是在故意考验外甥的意志与骨气。当然，李嘉诚也没企求舅舅伸出援助之手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二天早晨，李嘉诚坚持一个人出门，他不忍母亲跟着他一瘸一拐、艰难地跑街找工作。然而，劳累了一天的李嘉诚依然是失望而归。

眼看生活日益艰辛，庄碧琴心急如焚，她掏出一张字条交给李嘉诚，说："你去找潮州的亲戚和同乡，潮州人总是帮助潮州人的。"字条上面写着一些潮州亲友的人名、地址。李云经在世的时候，与他们有过往来，算是有一点交情。这是庄碧琴一夜辗转反侧、迫不得已想出的办法，希望能给儿子一点帮助。

李嘉诚接过字条仔细看了看，他最熟悉的应该是在上环的黄叔。黄叔是李嘉诚的伯父李云章的学生，在潮州的时候，黄叔住在城北门，和李家的老宅仅仅相隔两条街巷。如果能在黄叔的杂货店当一个打杂的小伙计，就能暂时解决家里的温饱问题。李嘉诚心中燃起了一线希望。

然而，当他来到上环街道时，整条街上看不到一家开门的店铺。他透过一家家店铺的门缝朝里望去，里面大多空荡荡的，没有一点货物。他走到黄记杂货店门口，只见里面一片狼藉，除了倒塌的货架和一堆破烂垃圾外，看不到一个人影。黄叔究竟出了什么事？他们一家人都去了哪里？自从父亲过世之后，他还没有见到过黄叔及其家人，难道他们一家人都搬走了？还是被日军抓走了？一种不祥的预感涌上心头，他极力不去想那不幸的可能，并安慰自己说："黄叔一定是觉得日军当道，生意难以维持，才关了店铺，搬到别的地方去了。"

离开上环后，李嘉诚又按照字条上所写的人名和地址继续寻找。这些潮州亲友大多是经营小商铺、店面，分散在香港不同的商业区。李嘉诚按照距离远近，一家家地上门问询。然而，其中一部分人和黄叔一样，店铺荒置，人也不知道去了何处；还有一部分人倒还在原处居住，但已关了商铺店面，自己的生活也是勉强维持，根本没有能力帮助他人；剩余一小部分还在开业的也生意惨淡，随时都可能关门大吉。

希望一个接一个地破灭了。李嘉诚不知道回家怎样面对母亲和弟弟妹妹，他不得不搜肠刮肚地思索，究竟还能去哪里找工作呢？突然，他脑海中冒出了一个天真的想法，商业不景气，各处店铺、商家都关门歇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业，但银行不同啊！银行就是做钱的生意的，应该不会没有钱！倒不如去那里找份工作，哪怕只是当一个负责端茶倒水、扫地跑腿的小工也行。年少的李嘉诚哪里明白，在日本侵略者的统治下，通货膨胀，经济萧条，香港商业整体停滞不前。银行也是依靠商业运作的，自然也受到了极大的冲击，根本没有什么业务往来，又怎么会再招人呢？这样一来，他最后一丝希望也破灭了。

当李嘉诚拖着疲惫的身体回到家中，推开家门看到母亲的一刹那，他几乎无法掩饰满脸的失意与忧愁，恨不得痛哭一场。不料庄碧琴却露出许久不见的笑容，微笑着对他说："你舅舅来过，让你明天去他的公司里上班呢！"

李嘉诚愣住了，泪水在眼眶里打着转转。这两天，他遭受了太多的辛苦和委屈，别人的白眼和冷语深深打击了他。尽管如此，他仍觉得好事来得太快了。

庄碧琴高兴地说："进了舅舅的公司，天天跟钟表打交道，这是一门好技术，日后准能发达。阿诚，你可要好好干，听舅舅的话。""我不进舅舅的公司，我要自己找工作。"李嘉诚想起先父的遗言，不想受他人太多的荫庇和恩惠，哪怕是亲戚。他毅然说出了这句话。

庄碧琴直愣愣地望着李嘉诚，以为自己听错了。李嘉诚果断地又重复了一遍。庄碧琴不再吱声，她发现儿子在某些方面像他的父亲，这就是人穷志不穷的骨气，并且比他父亲还要倔强。

几天来遭受的种种挫折，使李嘉诚产生了一个坚定的信念："我一定要找到工作！"庄碧琴同意他再去找一天工作，她说："事不过三，再过一天还找不到，就一心一意进舅舅的公司上班。"

李嘉诚对自己充满了信心。他对母亲说："如果明天还找不到工作，后天我就去舅舅的公司上班。"

第二天清晨，李嘉诚早早就出门，跑到较远的地区，在街巷中穿行，不放过任何一个商铺、店面。功夫不负有心人，或许是他的诚意和倔强打动了上天，时值正午，他走进位于西营盘的一座名叫"春茗"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的茶楼。这是当地规模较大、较为著名的老字号。正是在这座茶楼里，连连碰壁的李嘉诚找到了他人生中至关重要的第一份工作。

当时，茶楼老板让他找一个本地有资产和信誉的人士做担保。庄碧琴带着李嘉诚来到庄静庵家中，想请庄静庵做保人。不巧的是，庄静庵出去谈生意了，要很晚才能回来。急切的李嘉诚唯恐自己没有及时带担保人去茶楼，老板改变主意另雇他人。庄碧琴看出了儿子的不安，她想了想，对儿子说："阿诚，不要着急，舅舅既然不在，不如我跟你先去茶楼看看，告诉老板这个情况，请他体谅一下，明天我们再来请舅舅一起过去。"

李嘉诚觉得母亲的主意很好，于是母子俩一起来到春茗茶楼。庄碧琴和茶楼老板面谈了许久，她的温柔贤淑给老板留下了很好的印象。得知他们孤儿寡母的不幸生活后，茶楼老板动了恻隐之心，同意让庄碧琴为儿子做担保，母子俩喜出望外。

就这样，少年李嘉诚有了平生第一份工作。

2. 茶楼历练

李嘉诚到茶楼上班的第一天，庄碧琴把这件事告诉了庄静庵。庄静庵有些惊讶，没想到外甥说到做到，竟然自己找到了工作。通过这件事，他不再怀疑李嘉诚独立谋生的能力和决心，为了表示祝贺与鼓励，他特意挑选了一只小闹钟送给这个令人刮目相看的小外甥，以便李嘉诚掌握每天起早的时间。李嘉诚收到这个礼物也非常高兴，这确实是他极为需要的。

在香港，广东人居多，而广东人大都有喝早茶和晚茶的习惯。李嘉诚上班后，每天都是第一个赶到茶楼，在沉沉的夜色中等着茶楼开门。一天忙碌的工作过后，他总是打扫完厅堂后才最后一个离开茶楼。

最初的一个月是最难熬的，初涉社会的李嘉诚实在不习惯如此高强度的工作，但他好强的个性决定了他做任何事情都要做到最好。他咬牙

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



坚持着，每天累得回家后就倒在床上沉沉睡去。第二天，他在小闹钟的铃声中准时睁开眼睛，强忍着困倦起床穿衣，匆匆洗漱过后，带上一点吃的东西就出门上班了。

茶楼的工作异常辛苦，每天工作时间长达 15 小时以上。冬天的早晨，李嘉诚必须在凌晨 5 时左右赶到茶楼，为客人们准备好茶水、茶点。大伙计休息时，他还要待在茶楼侍候。晚上是茶客最多的时候，等到茶楼打烊，已是夜深人静。后来回忆起这段日子，李嘉诚说自己是“披星戴月上班去，万家灯火回家来”。话虽富有诗意，但这对于一个十四五岁的少年来说，实在是太不容易了。庄碧琴很心疼儿子，常常为他准备好一碗潮州人喜欢喝的热白粥，让他回家后暖暖疲乏的身子。

找工作的艰辛，使李嘉诚十分珍惜这份来之不易的工作。他真诚敬业、勤勉有加，很快便赢得了茶楼老板的赏识，并成了加薪最快的堂倌。

尽管如此，李嘉诚仍不敢有丝毫懈怠。他把闹钟调快 10 分钟，定好响铃。后来，他将这一习惯保留了大半个世纪。而在今天，大家都知道李嘉诚的手表永远比别人的快 10 分钟，这成了商界交口赞誉、津津乐道的美谈。

对当时的李嘉诚来说，茶馆工作的价值远不止是一个“饭碗”。他深知自己不可以长期做一个小小的堂倌，也不可以满足于养活一家老小，而必须把茶楼的工作当作一个学习社会、体验人生、积累经验的机会。因此，他利用一切可以利用的时间，抓紧读书自学。同时，他在工作中也处处留意，不放过任何可以增长见识的机会。

茶楼接待的是南来北往的客人，三教九流，什么人都有；茶楼又是一个自在清闲的地方，人们在这里常常不着边际地聊天。也许是泡在书堆里太久的缘故，李嘉诚对于茶楼里的人和事有一种特别的新鲜感。

他喜欢听茶客们谈古论今，散布小道消息，从中了解社会上的许多事情。这些事情大部分是在家中、学校里闻所未闻的。许多说法都与父

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

亲和老师灌输的那一套大相径庭，这使李嘉诚认识到了社会错综复杂、异彩纷呈的一面。耳濡目染让他天真的心灵日渐成熟起来，他开始努力让自己融入现实生活中。

他发现茶楼的客人有穷人，也有富人，更多的是生意人，他们各具特色，又各有喜好。言谈举止间，有的显得儒雅风流，有的显得粗俗不堪，有的则沉默低调。于是，在做好本职工作的同时，他开始暗暗观察起每位客人来。

他首先根据茶客们的特征，揣测他们的籍贯、年龄、性格、职业、贫富等，然后找机会验证。接着，他试着揣摩茶客的消费心理，看他们喜欢喝什么茶，喜欢什么茶点。慢慢地，他对一些常客的消费习惯了如指掌，谁爱吃什么茶点，爱喝什么茶，他心中都有一本账。甚至一个陌生的客人来到店里，李嘉诚也能把他的身份、地位、喜好和性情揣测出来。只要客人一落座，不用开口，他就能将客人想要的茶点送上，同时还能根据客人做生意的类别用不同的话语问候一番。

李嘉诚能投其所好，又能真诚待人，使顾客感到特别受尊重，高兴之余自然乐意掏腰包。能赢得顾客欢心并让顾客乖乖地掏钱，自然也能博得老板的喜欢。于是，李嘉诚更加自觉地训练自己察言观色、见机行事的本领，很快成了一个十分出色的堂倌。

茶楼还是一个传播生意信息的场所。李嘉诚从茶客的谈话中学到了许多做生意的诀窍。

一天，春茗茶楼里坐满了客人，李嘉诚和其他伙计一起站在旁边伺候茶客，这时，他听到一位常客和朋友谈生意经，不知不觉竟听得入了迷，忘了自己的工作。突然，李嘉诚听到大伙计低声叫自己的名字，让他赶紧拎茶壶过去给客人添水。匆忙之间，李嘉诚将滚热的开水溅到了一位客人的裤腿上。这是他在茶楼第一次做错事情。茶客是茶楼的衣食父母，是堂倌侍候的大爷。小伙计若是把水溅到客人身上，事情可大可小，若遇上蛮横的茶客，必会甩堂倌的耳光，而且会找老板闹个不停。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李嘉诚知道自己这次犯了大错，心里仿佛吊桶打水——七上八下的。他倒不担心被老板责骂，而是害怕自己被解雇，失去经济来源，一家人又要重新回到以前紧巴巴的生活中。他想到这里，一时手足无措，拎着茶壶呆立在那里。还没等他回过神来，老板赶紧从柜台跑过来，正要开口训斥李嘉诚，让他给客人赔不是，没想到那位茶客并没有生气，反而开口对老板说："不怪这位小师傅，是我不小心碰到了他。"老板听了面色和缓了许多，但还是严厉呵斥李嘉诚道："这位先生不责怪你，你还不赶快谢谢这位先生。"李嘉诚赶紧给那位茶客鞠躬道歉。老板也赔着笑说："对不起，对不起！"那位茶客笑着摆了摆手，说："算了，算了，这没什么。"

茶客走后，老板把李嘉诚叫到一边，李嘉诚紧张极了，老板见状，没有再过分训斥他，只是恳切地对他说："阿诚，我知道是你不小心把水溅到客人的衣服上，以后做事可千万要当心。万一犯了什么过失，应该马上向客人赔礼道歉，说不定大事化小，小事化了。像你刚才那样傻傻地站着，什么话也不说，还好这位客人心善，没有为难你，要是遇到心怀恶意的客人，还不知会闹成什么样儿，那时场面就不好收拾了。我们是做茶楼生意的，南来北往的都是我们的主顾，老板和伙计都难做，以后做事可要小心啊！"听了老板这番话，李嘉诚忙点头答应："我一定会注意的，以后不会再发生这种事情了。"

这一天余下的时间，李嘉诚提起百倍精神来工作，直到深夜才收拾完毕下班。回家以后，他顾不上吃母亲留给他的夜宵，立即将这件事告诉母亲。庄碧琴听了，连声念诵着佛号说："真是佛祖保佑！你遇到的都是好人。"随即，她又告诫儿子："凡事总有因果，古人常说'种瓜得瓜，种豆得豆'，'积善必有善报，作恶必有恶报'，茶楼老板和那位客人一定会好人有好报的。"

这件小事成了李嘉诚职业生涯中最深刻的一课，终生未敢忘怀。

尽管艰苦的日子给人的感觉会很漫长，但李嘉诚因适应了茶楼的工作，日子也没那么难过了。同时，由于他真诚敬业、做事用心，老板不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

断给他加工钱，他开始能够像其他堂倌那样轮流午休或早归，薪水也超过了一些正式堂倌所能拿到的限额。

李嘉诚打心里感激茶楼老板帮助自己实现了养家糊口、供养弟妹求学的愿望，并感谢茶楼老板给予了他极好的人生锻炼机会。

3. 钟表学徒

茶楼的工作做得再好，终究难有出头之日。李嘉诚的志向绝不只是做一个小伙计。他渴望从事新的有技术含量的职业，尤其想从事与复杂的钟表打交道的行当以便得到更大的发展。这一来，庄静庵的中南钟表公司便成了他的首选去处。

李嘉诚为此犹豫了好些天。以前他曾忤逆舅父的一番好意，现在回头，他担心舅父怪罪并拒绝自己。经过一番思考，他认识到自己不应有太多的顾虑，自己已具备了一定的工作能力，进入舅父的公司做事，不应算是接受恩赐，而是为舅父干活挣钱。事情还算顺利，庄静庵同意让他到中南钟表公司上班。

于是，李嘉诚辞掉春茗茶楼的工作，开始了另一种完全不同于茶楼工作的职业生涯。不过，庄静庵并没有因为李嘉诚是自己的外甥而特别照顾他，公司里甚至没有人知道他们之间的亲戚关系。

初进公司，李嘉诚只是小学徒的身份，根本不能接触钟表活，而是和别的学徒工一样，从一点一滴的杂事干起，负责扫地、泡茶、倒水、跑腿等。李嘉诚对这些活并不陌生，他在茶楼受过严格的训练，现在做起来自然驾轻就熟，加上他勤快机灵，职员们交代的每件事他都做得又快又好，很快就赢得了大家的赞赏。许多人在庄静庵面前夸奖李嘉诚，说这个新来的学徒工伶俐勤快，又很聪明谦恭，“甚至看别人的脸色，就知道别人想做什么，他就会主动帮忙”。庄静庵听了心里也很高兴，觉得自己没有看错这个外甥。

在钟表公司当学徒工，主要的工作就是打打杂，做些闲散的后勤工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作，可以正常上下班，与每天工作 16 小时的茶楼相比，已经是非常清闲了。李嘉诚终于有了难得的空闲时间，但他并没有一味地休息，而是跟着公司里的钟表师傅学技术，这也是他当初想到钟表公司工作的主要目的。钟表师傅都喜爱心灵手巧的李嘉诚，很愿意认真教授他。仅仅半年时间，李嘉诚就熟练掌握了各种型号钟表的装配及修理工艺，对钟表出现的各种常见问题及解决办法都了如指掌。钟表师傅忙不过来的时候，就将小件的活计交给李嘉诚处理，每次他都完成得很好，帮师傅们节约了不少时间。钟表公司的职员都称赞他是一个好学上进的年轻人，将来一定会大有作为。后来人们终于知道他是庄静庵的亲外甥，依然和他相处甚欢，庄静庵对此感到非常欣慰。

1945 年 8 月，日本宣布无条件投降。那些战争一开始就逃往国外避难的香港居民，得知日本投降消息后，纷纷在第一时间从各个国家返回香港。据统计，战后几个月中，每个月都有大约 10 万香港人回流。这也给战后的香港造成了极大的压力。原本物资不足、食品短缺、住房匮乏的香港，面临着一次前所未有的持续增长的返港人潮。重新上任的港英政府不得不发布政府令，采取一系列严格措施，以保障香港居民的基本物资供应，同时采取措施尽快复兴香港的经济和市民的正常生活。

眼见香港的局势趋于稳定，商业发展即将步入正轨，庄静庵以一个商人的独特眼光，预见到香港的经济很快就将得到长足发展。为了更好地顺应形势，他立即调整了公司的战略部署，着手扩大公司规模，调整人事安排，征召了一批有志之士。

同时，为了更好地锻炼李嘉诚各方面的能力，庄静庵将他派到高升街的钟表商店当店员。在那里，李嘉诚开始学习如何直接面对客户，如何销售商品。在老店员的带领下，他不断学习，接待客户，很快就掌握了钟表销售的技巧，取得了令人满意的销售成绩。

从钟表公司到钟表商店，李嘉诚凭着勤奋努力得到了同事们的认可，同时也得到了庄静庵的喜爱和信任。不过，庄静庵从不当面夸赞李

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

嘉诚，仍然对他严格要求，有时甚至有些苛刻。李嘉诚对此毫无怨言，他明白舅父对自己的良苦用心，无论舅父提出什么要求，他都会当作最重要的任务来完成，从不打半点折扣。

1946年上半年，香港经济迅速恢复到日本侵占香港之前最好的水平，也就是相当于1939年那个时期的经济水平。经过近一年的修整，日本统治时期遭到严重破坏的工厂、商铺都逐步恢复了生产与营业，从各处回归的居民使香港人口激增到100多万。社会繁荣、商贸复苏，各国运载货物的巨轮重新穿梭在维多利亚港口，香港这颗美丽的东方之珠再现了昔日的光芒。

随着商业大环境的好转，各行各业都出现了可喜的增长势头。在钟表业已经大展拳脚的中南钟表公司更是有了长足的发展，销售量占据了香港的较大份额，并重新建立了东南亚地区的销售网络，营业额呈几何级数向上攀升。这一时期，庄静庵开始筹划开办一间钟表装配工厂，计划几年后将钟表装配扩展为自产钟表，不再依靠进口的钟表零配件。此时，李嘉诚的才华和能力已经得到了庄静庵的全面肯定，他准备借这次开办钟表新厂的机会，重用这位能干的外甥。

李嘉诚也看好中南公司的前景，更为香港经济的迅速繁荣而兴奋不已。此时的他仍年少位卑，但生活的境遇使他骨子里有股不屈的傲气。他无时无刻不渴望出人头地，渴望像舅父、像茶楼里遇到的那些大老板一样，干一番大事业。

闲暇之余，他站在维多利亚港湾边，眺望着尖沙咀五彩缤纷的灯光，再一次陷入沉思——今后的路该怎样走下去？

其中一条路，是在舅父的羽翼下谋求发展。中南公司已成为香港钟表业的巨擘，留在中南公司自然会收入稳定、生活安逸。另一条路是再一次到社会上闯荡，寻求属于自己的事业，这条路要艰辛得多，并且充满风险。

经过一番深思熟虑，李嘉诚选择了后者。相对于安稳的生活，他更喜欢挑战自我。他认为，待在舅父的羽翼下会束缚自己的手脚，贪图安

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

逸会丧失自己的斗志，应该趁年轻多学一些谋生的本领，拓宽视野，增长见识，以实现自己做大事的夙愿——做一名驾驶大船的船长。

17 岁的李嘉诚已学会独立思考，但他也是一个知道感恩的人，舅父待自己不薄，是李家的恩人。现在舅父很欣赏自己的才干，希望自己好好干下去。因此，他虽心念已定，却不知如何向舅父开口，只得请五金厂的老板向舅父转达自己的意思。

之后，庄静庵找李嘉诚诚恳地谈了一次，发现这位外甥确实是长大了，思想已经很成熟了。庄静庵设身处地地站在李嘉诚的角度看待这一问题，当年自己也是一步步由打工仔变成老板的，李嘉诚眼下虽然还不能独立创业，但他迟早会踏出这一步。

庄静庵知道，天性独立倔强，不愿受人荫庇的李嘉诚不会贪图安逸，一定会凭自己的能力打出一片天地。这是一种值得称道和鼓励的志向。他理解了外甥的壮志和决心。

1946 年初，李嘉诚终于离开了庄静庵的公司。临行前，他向庄静庵就香港钟表业的前途做了一番周详的分析，并提出了自己的建议。这一分析即使用今天经济理论的眼光看来，依然堪称独到透彻。

李嘉诚认为，瑞士的机械表生产技术炉火纯青，而日本人避其锋芒，抢先开发了电子石英表的新领域，并很快占据了中档钟表市场。于是，世界钟表市场便形成了这样的格局：高档表市场为瑞士人独霸，中档表市场则为日本人所占据。这样一来，只剩下中低档表市场是可开拓的蓝海。李嘉诚建议舅父迅速抢占这一滩头。

正如李嘉诚所预言，后来香港以生产物美价廉的中低档表为主，迎合了中下层顾客的需要，成为世界上继瑞士、日本之后的又一大钟表基地。中低档表的生产成为香港的支柱产业之一。

庄静庵的中南钟表公司日后成为香港钟表业的巨头，与李嘉诚的建议可能有一定关系。少年李嘉诚的商业眼光已颇具大家风范。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 推销实践

离开庄静庵的公司时，李嘉诚还没有想过去办实业，而且也没有资本。他首先想到应该学会赚钱，不过，他已经不愿意去给人当学徒了，于是选择了当推销员。推销工作极富挑战性，毫不夸张地说，当今世界上白手起家的杰出的工商企业家，十有八九从事过推销工作，而且绝大多数都取得过骄人的业绩。李嘉诚自然也在此列。不过，当年的李嘉诚只是凭直觉加入推销员的行列，并成为个中高手，这也是他经商生涯中一次极有意义的经历。多年以后，李嘉诚感慨地说，他一生中最好的经商锻炼，就是做推销员。

1946 年初，李嘉诚正式加入五金厂担任推销员，开始了香港人称之为“行街仔”的推销生涯。

对方有没有购买的意图？需不需要你的产品？如何寻找客户、联系客户？与客户初次会面该说什么话？穿什么衣服？客户没有合作意向时，如何激发客户购买的欲望？这些都是摆在推销员面前的现实问题。

推销既包含做生意的学问，又包含了为人处世的道理。真正的推销艺术，是在任何书本上都找不到的。推销的艺术，只能在推销之中去把握和领悟。这对毫无推销经验的李嘉诚来说，又谈何容易！但是，李嘉诚把推销员这个行当看做学习做生意的好机会，希望从中提高自己经商的能力。他常说：“力争上游，虽然辛苦，但也充满机会。”

李嘉诚生性腼腆、内向而不喜主动交谈。不过，他腼腆的另一面也显示出一个可贵的优点，那就是诚实。诚实不仅写在他那张稚气未脱的脸上，更表现在他的行为之中。

当时五金厂的推销对象集中于卖日杂货的店铺。由于推销员众多，而店铺有限，因此，17 岁的李嘉诚一入行就感到竞争十分激烈。最初，他去向杂货店推销铁桶，但收效甚微。他觉得按这种老路子走，很难有突破，必须另寻他法。想来想去，他决定避实击虚、独辟蹊径，跳过中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



间商，采取直接向用户销售的方法进攻市场。

直销方式有着无可比拟的优势：一来价格是按出厂价，比客户去商场买便宜；二来送货上门，节省了客户的时间和精力。而酒楼、旅店是进购铁桶的大客户。经过一番分析，李嘉诚开始集中精力向酒楼、旅店推销，结果一出手便取得了出乎意料的效果。

李嘉诚联系了一家旅店，一次就推销出100多只铁桶，这在当时是十分惊人的业绩。不过酒楼、旅店毕竟数量有限，铁桶又经久耐用，成交一次之后，要间隔很长时间才有再做第二笔生意的机会。为了扩大业务，李嘉诚又对家庭散户进行了细致的调查研究，发现当时高级住宅区的住户大多使用铝桶，很少有人用铁桶。于是，他把目标瞄准中下层居民区。但问题在于，家庭散户对铁桶的需求量太少，一户家庭通常只使用一两只铁桶，购买量远远比不上酒楼和旅店。

当然，家庭散户也有一个酒楼、旅店所不具备的优势，那就是散户的总量庞大，关键看你能否积少成多。如何占领这一分散而又不可忽视的庞大市场呢？李嘉诚一时一筹莫展。

一天，李嘉诚又在居民区附近徘徊，考虑对策。他偶然看见几个老太太正围坐在居民区的庭院中择菜聊天，顿觉茅塞顿开，随即心生一计——专找老太太卖桶。

他是这样想的：在老太太当中，只要卖出一只铁桶，就等于卖掉了一批。因为老太太们都不上班，闲居在家，喜欢串门唠叨一些小事，她们自然而然就成了他的义务推销员。他这一招果然产生了奇效，销售业绩突飞猛进。

在李嘉诚开辟酒楼、旅馆的直销路线后，其他推销员也跟风而上，渐渐地，酒楼和旅店的推销业务也不好做了。但李嘉诚的销售业绩仍远远超过他的同事们。有一件事足以显示李嘉诚与众不同的商业素质。

当时有一家刚刚落成的旅馆正准备开张，这无疑是推销铁桶的大好时机。李嘉诚的几个同事兴冲冲地去找旅馆老板洽谈，结果碰了一鼻子灰，无功而返。原来，旅馆老板早已看好了另一家五金厂的铁桶。李嘉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诚主动前去推销铁桶，也被对方毫不客气地拒绝了。但李嘉诚不是一个轻易认输的人。离开旅馆不远，他又转身回到旅馆，不等对方开口，就抢先说道："我这一次不是来推销铁桶的，我只是想向您请教，在我进贵店推销时，我的动作、言辞、态度等行为有什么不妥当的地方，请您指点迷津。我是个新手，又是晚辈，您比我有更丰富的经验，在商界您已经是成功人士了。我恳求您的指点，好让我改进。"

李嘉诚的虚心与坦诚令旅馆老板大为感动，他一改拒人千里之外的冷冰冰的态度，直截了当地向李嘉诚提出了一些批评建议，并当即决定购买李嘉诚的铁桶。

李嘉诚这一招可谓一箭双雕，既得到了成功人士的指点，又做成了生意。

渐渐地，李嘉诚在推销实践中总结出了许多具有借鉴意义的经验：对于有可能争取的顾客，要坚持到底，不达目的誓不罢休；相反，对于根本没有可能做成生意的客户，则应当机立断，决不磨蹭。作为一个推销员，要揣摩客户的态度，综合分析推销成功的概率有多大，如果毫无希望，最好立即告辞，"东方不亮西方亮"，在你无端耗掉的这段时间里，也许你在别处已经做成了另一桩生意，因为时间就是金钱。

随着时间的推移，李嘉诚对推销工作的认识更深刻了，凡事用心，凡事比人多想一步，成了他的习惯。他认为，推销的实质是推销自我，只有将自己成功地推销给别人，别人才能由人及物，乐于购买你的产品。

基于此，李嘉诚十分注重自我包装。这不仅包括衣着打扮，更重要的是在言谈举止中体现出的内在修养。他为自己定下的标准是要谦逊诚实，具有温文尔雅的绅士风度。因此，尽管收入不高，家庭负担沉重，并且怀有大抱负，想攒钱办大事，但他仍然十分注意自己的仪表。他的服装不是什么名牌，却相当整洁。

在推销过程中，李嘉诚喜欢有意识地结交朋友，也善于结交朋友。他拜访客户时，经常先不谈生意，而是建立友谊。只要友谊常在，生意

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



自然不成问题。

有了朋友的帮助，李嘉诚在推销这一行更是如鱼得水。他曾说："人要去求生意，就比较难；让生意跑来找你，你就容易做。"如何让生意跑来找你呢？当然得靠朋友。如何交朋友呢？关键要注重信誉，讲义气，处理好利益问题。

善待他人、利益均沾是生意场上交朋友的前提，诚实和信誉是交朋友的保证。李嘉诚后来在生意场上朋友多如繁星，几乎每个与他有过一面之交的人，都会成为他的朋友。在激烈而残酷的商场竞争中，李嘉诚只有对手而没有敌人，不能不说这是一个奇迹。

由于李嘉诚推销业绩不凡，同事们无不对这位聪明、勤奋的少年刮目相看。有一次，其他同事向一位旅馆老板推销铁桶未能成功，知难而退的他们公推李嘉诚出马去说服这位旅馆老板。李嘉诚不愿放弃这一难得的挑战自我的机会，慨然应允。

他没有急于去见那位旅馆老板，而是找机会与旅馆的一个职员套近乎。没过多久，他就与那位职员拉上了关系。通过这位职员他了解到一些有关旅馆老板的情况，其中有件事引起了他的注意。

原来，这位老板中年得子，把儿子当成宝贝一样。现在旅馆开张在即，千头万绪，他儿子整天缠着要去看赛马，而他根本抽不出时间来满足儿子的这一愿望。

这位职员本是把这件事当作趣闻提起的，然而言者无意，听者有心，李嘉诚听到这件事，立马找到了突破口。于是，他请这个职员牵线，自掏腰包带旅馆老板的儿子去快活谷马场看赛马。在跑马场上，旅馆老板的儿子兴高采烈，回家后仍兴奋地向父母说个不停。李嘉诚此举令旅馆老板十分感动，一时不知如何答谢才好。在李嘉诚的劝说下，他最终同意从李嘉诚手中买下 380 只铁桶。

这次推销行动，使李嘉诚一举成为五金厂的一等"英雄"。老板也喜出望外，在员工面前连连称赞李嘉诚是第一功臣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 果断转行

李嘉诚加盟五金厂以后，五金厂的业务蒸蒸日上，销售额稳步上升，呈现出产销两旺的良好势头。这时，刚刚打开销售局面的李嘉诚却萌生了去意。五金厂老板急欲挽留他，提出要给他晋级加薪，但他主意已定，不愿回心转意。

李嘉诚这样做是有原因的：一是他在一次推销遭遇战中初尝败绩；二是他体会到镀锌铁桶业已走向穷途末路，而塑胶制品行业则是蒸蒸日上。

刚开始推销五金制品时，李嘉诚就已感觉到了塑胶制品的巨大威胁。最初塑胶制品属奢侈品，价格昂贵，消费者皆是富人阶层。但塑胶制品的价格一直呈下降趋势，舶来品愈来愈多，尤其是港产塑胶产品的面市，更使塑胶产品的价格一路下滑。加上塑胶制品易加工成型，外形光润，且重量轻、色彩丰富、美观实用，能够替代众多的木质或金属制品。尽管它有易老化、含毒性等缺点，但这些缺点极易被人们追赶时髦的风气所湮没。

综合评估之下，李嘉诚清晰地意识到，用不了多久，塑胶制品将会成为廉价的大众消费品。

李嘉诚在推销遭遇战中碰到的塑胶公司老板，是个极富现代意识的经营者。他靠生产销售塑胶腰带起家，短短一年时间就开发出 10 多种产品。不过，由于香港的塑胶厂愈来愈多，竞争也愈来愈激烈，这位老板四处招聘推销员，但真正能胜任者寥寥无几。无奈之下，老板便常常亲自出马推销。有一次，他到酒店推销塑胶桶时，与推销白铁桶的李嘉诚不期而遇。竞争的结果，这家酒店最终选择了塑胶桶，为此不惜废掉了购进白铁桶的口头协议。这次推销使李嘉诚第一次尝到了失败的滋味。他从不轻易言败，但这一次他感到的是彻底的失败，而且败得毫无还手之力。新品替代旧品是产业发展的必然规律。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



正所谓不打不相识，塑胶公司老板慧眼识英才，十分赏识这位 17 岁少年的推销才能。他真诚地对李嘉诚说："这确实是一场遭遇战，你是我平生遇到的最强硬的对手。虽然你最终输给了我，但这并不是你的推销技术欠佳，而是塑胶桶赢了白铁桶。"老板约他去喝晚茶，并竭力劝说他加盟自己的塑胶公司。

言谈中，李嘉诚也表现出了对塑胶行业的浓厚兴趣，但他不忍心弃五金厂老板而去，他说："老大（老板）还算蛮器重我，我在他的厂里做事没多久就走，恐怕不太好吧。""晚走不如早走，你总不想一辈子埋没在小小的五金厂吧？看这形势，五金业难得有大前途。"塑胶厂老板快人快语，一语中的。

望着塑胶公司老板热忱而期盼的目光，李嘉诚最终决定加盟塑胶公司，进入充满勃勃生机的塑胶行业。

1947 年，李嘉诚进入塑胶腰带制造公司继续从事推销工作。在现代人眼里，这是一间小小的山寨式工厂，位于偏离闹市区的西环坚尼地城爹核士街，临靠香港外港海域。

塑胶腰带制造公司一共有 7 名推销员，数李嘉诚最年轻，资历最浅。其他几位都是经验丰富的推销老手，已有固定的客户。李嘉诚心高气傲，不想输给别人。上班之初，他就给自己定下目标：3 个月内，干得和别的推销员一样出色；半年后，超过他们。

坚尼地城在港岛的西北角，而客户多在港岛中区和隔海的九龙半岛。李嘉诚每天背着一个装有样品的大包出发，乘巴士或坐渡轮，然后马不停蹄地走街串巷。他说："别人做 8 小时，我就做 16 小时，起初别无他法，只能以勤补拙。"

李嘉诚身材并不强壮，更像一个文弱书生，背着大包四处奔波对他实在是勉为其难。幸亏他做过一年茶楼跑堂，拎着大茶壶，一天 10 多小时来回跑，练就了腿功和耐力。他在茶楼养成的习惯，现在也正好派上用场，在与客户交往之时，他不忘察言观色，判断成交的可能性有多大，有没有必要"磨菇"（周旋）下去，若要说服客户自己还需要在哪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些方面努力。

要做好一名推销员，一要勤勉，二要动脑筋，李嘉诚对此有着深切的体会。

当时，李嘉诚主要负责推销新型产品——塑胶洒水器。他走访了几家客户，都无人问津。有一天，他在上班前来到一家批发行门口，等该行职员上班好联系洽谈业务。在等待的过程中，他看见清洁工在打扫卫生，灵机一动，自告奋勇地拿出洒水器帮清洁工洒水，希望遇到提前上班的批发行职员，让他们亲眼看见洒水器的好处。正所谓眼见为实，有了实在的感性认识，洽谈起来才更有说服力。碰巧负责日用品器具的部门经理提前来到，结果，李嘉诚很顺利就达到了目的，该经理很爽快地答应经销这种塑胶洒水器。

李嘉诚谈生意的机智灵活由此可见一斑，同时又透露出他的诚实。他让产品自己说话，比推销员夸夸其谈地讲述产品的用途优点要可信得多。

此后，李嘉诚对推销工作愈来愈老练。他深谙一个推销员在推销产品之时也在推销自己的道理，因而时刻不忘在客户面前展示自己良好的形象。

李嘉诚不是健谈之人，说话也不够风趣幽默，但他总是推心置腹地与人谈自己的过去和现在，谈社会与人生。他待人诚恳，形成了一种独特的魅力，使人们乐意与他为友。

李嘉诚把推销当事业对待，并不是仅仅为了钱。他十分关注塑胶制品的国际市场变化。他的信息来自报刊资料和四面八方的朋友，他建议老板该上什么产品，该压缩什么产品的生产。他把香港划分成许多区域，把每个区域的消费水平和市场行情都详细地记在本子上，知道哪种产品该到哪个区域销售，销量应该是多少。

加盟塑胶公司仅一年时间，李嘉诚就实现了自己的预定目标，超越了另外 6 个推销员，让这些经验丰富的老手难以望其项背。当老板拿出财务的统计结果，连李嘉诚自己都大吃一惊——他的销售额是第二名的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



7 倍！一时间，全公司的人都在谈论推销奇才李嘉诚，说他“后生可畏”。

于是，18 岁的李嘉诚被提拔为部门经理，统管产品销售。1948 年，他又晋升为总经理，全盘负责日常事务。

自古英雄出少年。李嘉诚几年的艰苦努力，总算取得了小小的成就，为他日后的发展奠定了一定的基础。对此，李嘉诚认为，任何事业都需要踏踏实实去做，“在工作方面，勤奋是一个人成功的要素，所谓‘一分耕耘，一分收获’，一个人获得的报酬和成果，与他所付出的努力往往成正比关系。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章 独立创业 塑胶之花遍地开

李嘉诚放弃中级“打工仔”的优厚待遇，一出道就自己创业，起步艰难。他经营小厂，如同将颠簸于商海中的一叶小舟打造成一艘大船。为了给航船装备最先进的发动机，他不惜远赴欧洲钻研技术，终于在同行中脱颖而出。

1. “长江”破浪

在塑胶腰带制造公司经过几年的锻炼，李嘉诚已熟稔推销工作，但也深知生产及管理是自己的薄弱之处。因此，身为总经理的他总是蹲在工作现场，身着工装，同工人一道干，极少坐在办公室里。每道工序他都要亲自经手，因为感兴趣，干起活来一点也不觉得苦和累。

有一次，李嘉诚站在操作台上割塑胶腰带，不小心把手指割破了，鲜血直流，他没有吭声，迅速缠上胶布，又继续操作。事后伤口发炎，他才到诊所去看医生。

勤奋、聪颖的李嘉诚，很快掌握了生产的各个环节。塑胶腰带制造公司生产势头良好，销售网络日臻完善，许多大额生意他都是通过电话联系，具体的事务则由手下的推销员去跑腿。

作为公司的台柱、高收入的打工仔，李嘉诚刚 20 岁出头，就爬到了打工族的最高位置，做出了令人羡慕的业绩。按理说，李嘉诚应该感到心满意足。然而，他的人生字典中似乎从来没有“满足”二字。

香港是接受新事物最快的地方，商场尤其如此。香港虽然没有传统

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



工业，但它与世界各地有着广泛的联系，能够迅速引进适宜本地发展的产业。起初塑胶厂在香港屈指可数，但很快便如雨后春笋般发展起来。面对这一大好形势，李嘉诚渐渐萌发了独立创业的念头。不久，他决定重新投入社会，以自己的聪明才智，开始新的人生搏击。

塑胶公司老板自然舍不得李嘉诚离去，对他再三挽留。之前曾有个相士拉住李嘉诚看相，说他“天庭饱满，日后非贵即富，必会光宗耀祖，名震香江”。老板虽不信相术，但笃信李嘉诚具备与众不同的良好素质，不论做什么事，都会是最出色的。“他外表谦虚沉稳，实则蕴涵着勃勃雄心，其前程非相士可以预测，也非吾辈所能猜及。”这是老板与李嘉诚相处几年得出的判断。

老板挽留不住李嘉诚，并未指责李嘉诚羽毛丰满，不记栽培器重之恩，弃他远走高飞。相反，他约李嘉诚到酒楼，设宴为其辞工饯行，令李嘉诚十分感动。席间，李嘉诚说：“我离开你的塑胶公司，是打算自己也办一间塑胶厂，难免会使用在你手下学到的技术，大概也会开发一些同样的产品。现在塑胶厂遍地开花，我不这样做，别人也会这样做。不过，我绝不会把客户带走，用你的销售网推销我的产品，我会另外开辟销售渠道。”他实话实说，以诚相待，让老板感慨不已。

李嘉诚怀着愧疚之情离开了塑胶腰带公司。这是他人生中的一次重大转折，从此他结束打工生涯，迈上了充满艰辛与希望的创业之路。

创业之初，他首先面临的就是资金问题。

李嘉诚打工不过几年，而且他打工的薪水，除了日常必用的部分外，全部交给母亲，供家里开支，并没有多少积蓄。勤俭节约是李嘉诚从小养成的习惯，他外出从来都是吃大众餐，衣服也没有一件称得上是高档的。

几经努力，他总算凑到了 5 万港元创业资金，其中较大部分是他几年来推销产品的提成，还有一部分是向亲友借来的。无论在工作，还是在日常交往中李嘉诚都给别人留下了良好的印象，大家知道他为人诚实稳重，因而都乐意资助他创业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚雄心勃勃，对未来充满了美好的憧憬，因此很想给自己的塑胶厂起一个响亮的名字。他从辞工起就一直在思考厂名，先后取了几十个厂名，但都觉得不满意。有一天，他突然想到了中华民族的骄傲、中国第一大河流——长江，于是就把厂名定为“长江”。

他对这一名称的解释是这样的：长江不择细流，故能浩荡万里。长江之源头，仅涓涓细流，东流而去，容纳无数支流，汇成于汪洋之势。日后的长江塑胶厂，发展势头也会像长江一样，由小到大。长江是中华民族的骄傲，未来的长江塑胶厂也应该让中国人引以为豪，成为第一。长江浩荡万里，具有宽阔的胸怀，一个有志于实业的人，理当扬帆万里，破浪前进，去创建宏图伟业。荀子《劝学篇》说“不积小流，无以成江海”，这正是李嘉诚的经营理念。

李嘉诚并不是空想主义者，而是个实干家，他要以行动来实现自己的宏大志愿。很长一段时间内，当别人问他“长江”的厂名之意时，他只是淡淡地说：“‘长江’的名头响亮，我便借了过来。”

在创业之初，他要解决的实际困难还有很多。资金有了，厂名有了，厂房在哪里呢？李嘉诚从港岛到九龙，跑了一个多月，最终在港岛东北角筲箕湾租借到一座破烂不堪的厂房。当时，数十万内地人跑到香港，使香港的房产一下子水涨船高，闹起了房荒，房租高得吓人，工业用房的房租自然更高。筲箕湾山清水秀，自然景观优美无比，但地理位置比较偏僻，交通不便，实在不是办厂的好地方。但正因为偏僻，所以租金较低，几经讨价还价，李嘉诚便租下了这座厂房。

李嘉诚认为，创业之初，到处都需要用钱，应该把钱尽量放在生产上，等以后羽毛渐丰、收入有余时，再迁到市区。他这一做法可谓量力而行，深得顺应自然之道。

不过，这座厂房实在是破旧不堪，窗户几乎没有一扇是完好的，不是玻璃破碎，就是风钩脱落，房顶到处都是天窗。香港春夏两季雨特别多，雨水经常漏得到处都是。厂里的压塑机是从旧货市场买来的，是欧美淘汰的第一代塑胶设备，落后得不能再落后了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



正是在如此困难的条件下，李嘉诚开始了自己艰辛的创业历程。1950年夏天，李嘉诚的长江塑胶厂在筲箕湾正式创立了。

工厂开办之初，李嘉诚的时间是这样安排的：由于交通不便，他每天清晨就外出推销或采购，等他赶到办事的地方，别人正好上班。他从不打车，距离远就乘公共汽车，路途近就双脚步行。他个性温和沉稳、不急不躁，走起路来却快步生风。因为时间太紧了，又要省车费，又要讲究效率，只好疾步如飞，这都是让生存环境给逼出来的。

中午时，李嘉诚急匆匆地赶回筲箕湾，先检查工人上午的工作，然后跟工人一起吃简单的工作餐。没有餐桌，大家都是蹲在地上，或七零八落地找地方坐。

忙完白天，到了万籁俱寂的夜晚，李嘉诚仍有干不完的事情。他要算账，整理客户资料，规划产品市场区域，还要设计新产品的模型图，安排第二天的生产。他首先要考虑的问题，是如何充分挖掘资金、设备和人员的潜力，创造出更多、更大的效益。

塑胶业的发展日新月异，新原料、新设备、新制品每天都在源源不断地涌现出来。长江塑胶厂要生存发展，就不能不求新求变。

当时，外国最新的塑胶杂志，香港看的人并不多。李嘉诚有较深厚的英语功底，而且深深体会到一个人只凭自己的经验得出结论要浪费大量的时间，如果能够将他人的理论知识和自己实际工作结合起来，那才是最好的。

有一天，李嘉诚阅读一本外国塑胶杂志，敏锐地捕捉到一个商机。他发现这本杂志上登载的一部制造塑料瓶的机器，可以制造出质量优良又适合香港市场的产品。

他立即着手进行周密的市场调查，发现全香港都没有这种机器。人无我有的意识立刻占据了他的头脑，他开始想以最快的速度与这个外国厂家联系购买。结果发现，这种机器需要预先订购，不仅订货周期长，而且价钱十分昂贵。但这种机器的潜在效益令他欲罢不能，于是，他果断决定自己动手研制这种机器。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他研制的注塑机有两个关键的控制系统，即温度控制和成型控制。当时集成电子控制芯片还不太完善。李嘉诚四处奔走，向有关专家求教，回到厂里反复试验。经过一个多月时间的精心研究，技术难关被攻克，李嘉诚竟然真的造出了这种机器，投入使用后，运行效果良好，很快便产出了新产品。这在常人看来简直是个奇迹。

李嘉诚采取自力更生的方法，自行研究、自行制造，不仅节省了资金，更重要的是赢得了时间，取得了效益，给刚刚创办的长江塑胶厂注入了活力。

李嘉诚创立长江塑胶厂是白手起家，一切从零开始，厂里的各种杂事千头万绪。他身为老板，同时又是操作工、技师、设计师、推销员、采购员、会计师、出纳员。草创阶段，什么事都是他一手操持。

工作如此忙碌，李嘉诚依然不忘业余自学。为了节省时间，他吃在厂里，住在厂里，一个星期才回家一次，看望母亲和弟弟妹妹们。待到厂子规模稍大一点之后，他在新蒲岗租了一幢破旧的小阁楼，作为长江塑胶厂的写字间和成品仓库，同时还是他的住所。此时的李嘉诚，心里装的全是厂子，一心扑在长江塑胶厂上。

李嘉诚这样事必躬亲，不仅节省了许多不必要的开支，还使他对工厂每个环节的情况都了如指掌，做到管理细致。此外，做老板的这般拼命，也给全厂员工树立了榜样作用。

样品生产出来后，李嘉诚又亲自出马推销，这对他来说可谓轻车熟路，效果也很明显。随着第一批产品顺利地销售出去，订单如雪片一般纷飞而来。

生产规模日渐扩大，李嘉诚自己实在顾不过来了，就招聘了会计、出纳、推销员、采购员、保管员，开始实行层级管理。同时，又招聘了更多的生产工人。

这一时期，由于大批订单不断涌来，许多新招来的工人只经过短暂培训就单独上岗，并实行三班倒工作制，开足马力生产，昼夜不停出货。然而，表面的高歌猛进下涌动着的重重危机令李嘉诚始料未及。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 以诚解困

李嘉诚创办长江塑胶厂时，正值朝鲜战争爆发，香港转口贸易地位一落千丈。于是，港府制定出新的产业政策，贸易（尤其是外贸）型企业减少，生产加工型企业增多，香港经济从此由转口贸易型转向加工贸易型。

李嘉诚投身塑胶行业，正是顺应了香港经济的转轨大趋势。塑胶业在世界上也属新兴产业，发展前景广阔，塑胶制品加工投资少、见效快，原料从欧美日进口，市场迅速扩展到海外。

正当李嘉诚在事业上春风得意之时，突然有一家客户指出他的塑胶制品质量粗劣，要求退货。李嘉诚也意识到自己太急躁了，在经营决策上一味贪大求功，追求数量，而忽视了产品的质量问题。

这时，他手中仍攥着一大把订单，客户不断打电话来催货。若延误交货就要罚款，连老本都要赔进去。他亲自蹲在机器旁监督质量，然而，靠这些老掉牙的淘汰机器，要确保质量谈何容易？加上大部分工人只经过短暂培训就当熟练工使用，他们能够操作机器将制品成型，已是很不错了。

与此同时，推销员带回来的客户反馈信息也令李嘉诚不寒而栗——几家客户拒收产品，还要求长江塑胶厂赔偿损失。

身处危机之中的李嘉诚，真正体会到了做老板的难处。他在塑胶腰带公司任总经理时，主管日常事务，但重大决策仍是老板拍板。现在身为一厂之主，要承担一切风险和责任。年少气盛的他，把困难设想得太少了。

企业的主人就像一船之长，决策即是航向，任何失误都可能把航船引向灭顶之灾。李嘉诚心中又一次浮现出船长的形象。船长的责任感使他面临着人生的又一次考验。

很快，长江塑胶厂的仓库里堆满了因质量欠佳和延误交货退回的玩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

具成品，客户纷纷上门要求索赔。而上门考察生产规模和产品质量的新客户，见此情形扭头就走。李嘉诚为此急得如同热锅中的蚂蚁。常言道："不怕没生意做，就怕做断生意。"长江塑胶厂正处于后一种情形。

产品积压，自然没有进账，但原料商仍按契约上门催交原料货款。李嘉诚被逼急了，就说："我实在拿不出钱，你们把我人带走。"原料商却笑道："你想得美！我们要你干什么？我们要的是钱！"他们扬言要停止供应原料，并要到同业中张扬李嘉诚"赖货款的丑闻"。

正所谓墙倒众人推，银行得知长江塑胶厂陷入危机，也派职员来催贷款。焦头烂额、痛苦不堪的李嘉诚不得不赔着笑脸，恳求银行放宽限期。银行掌握着企业的生杀大权，长江塑胶厂面临清盘的危险。

此时长江塑胶厂只剩下半数产品尚未出现质量问题，开工不足，不得不裁减员工。部分被裁员工的家属上门哭闹，有的赖在办公室不走，车间和厂部没有片刻安宁。留下的员工也人心惶惶，既为长江塑胶厂的前途，更为自己的生计忧心忡忡。这段时间，李嘉诚的脾气难免有些暴躁，动辄训斥手下员工。全厂士气低落，人心浮动。

有个客户把长江塑胶厂的次品批发给零售商，使其信誉受损，客户事发后，零售商怒气冲冲来长江塑胶厂交涉，恶语咒骂李嘉诚。李嘉诚万般无奈，垂头丧气地回到家中，又担心母亲为自己忧虑，故而装着什么事也没发生一样。知儿莫如母，庄碧琴早已从他的神色中猜出了七八分。

这天，庄碧琴问李嘉诚："你认识老家开元寺法号叫元寂的那个住持吗？"未等李嘉诚回答，她继续说道："元寂年事已高，希望找个合适的接班人，候选人是他的两个徒弟，一个法号一寂，另一个法号二寂。元寂把这两个徒弟叫到跟前，说：'我现在给你们每人一袋稻谷，明年秋天以谷物为答卷，谁收获的谷子多，谁就是我的接班人。'第二年秋天到了，一寂挑来满满的一担谷子，二寂则两手空空。出乎意料的是，元寂当众宣布二寂为接班人。一寂听了不服气。元寂微微一笑，高声对众人说：'我给一寂和二寂的谷子，都是用开水煮熟的。显然，二

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



寂是诚实的，理应由他来当住持。'于是，众人悦服。"庄碧琴忽然话锋一转："经商如同做人，诚信当头，则无危而不克。"李嘉诚听罢母亲的话，似有所悟。

第二天，李嘉诚亲自上门向该客户道歉，也如实说出了自己的困难。客户很不好意思，承认自己的行为过于莽撞，并表示李嘉诚是可交往的生意朋友，希望能继续合作。同时，他还为长江塑胶厂摆脱困境出了一个主意：将现存的塑料制品分类销售。李嘉诚欣然接受了他的建议。

在积压的产品中，一部分是质量不合格；另一部分是延误交货期的退货，产品质量并无问题。为此，李嘉诚抽调员工对积压产品进行了一次普查，将其归为两类：一类是有机会作为正品推销的；一类是款式过时或质量粗劣的。

之后，李嘉诚像当初做"行街仔"那样到市区推销，将积压产品以极为低廉的价格，卖给专营旧货次品的批发商，然后用收到的货款偿还了一部分债务。

接着，李嘉诚再次拜访银行、原料商和客户，寻求进一步谅解，商议共渡难关的对策。在他的努力下，长江塑胶厂终于出现转机，产销渐入佳境。

这时，一些同行的竞争对手企图趁机搞垮长江塑胶厂，他们雇用了一些人到长江塑胶厂拍照，企图用揭短的方式使长江塑胶厂信誉扫地。

没过多久，他们拍摄到的照片在报纸上刊登出来了，上面是长江塑胶厂破旧不堪的厂房。他们的目的很明确，就是想以此彻底打消顾客对长江塑胶厂产品的信心。

刚刚经历了一番阵痛的李嘉诚，逐渐变得成熟稳重起来。他保持冷静，积极筹思对策，决定充分利用这种免费宣传反败为胜。

他拿着这份报纸，背上自己的产品，走访了香港近百家代销商，坦率地对他们说："不错，我们尚在创业阶段，厂房比较破旧。但请看看我们的产品，我相信质量可以证明一切。我欢迎你们到我们厂实地考

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

察，满意的话，再向我们订购。”

代销商们被李嘉诚诚恳的话语所感动，更被他那优质的产品所吸引，同时也十分钦佩李嘉诚有如此敏锐的商业头脑，并且有如此魄力敢于将自己的弱点示人，于是纷纷到长江塑胶厂参观订货。这样一来，长江塑胶厂的生意更加红火了，那些企图将长江塑胶厂搞垮的人的如意算盘落空了。

回首这段往事，李嘉诚深有感触地说：“虽历经坎坷，但从未彷徨。”“资金，是企业的血液，是企业生命的源泉；信誉、诚实也是生命，有时比自己的生命还重要。”

3. 米兰“学艺”

经历了濒临倒闭的危机后，李嘉诚牢记这一次的失败教训，坚持质量第一、信誉至上的原则，逐渐使长江塑胶厂在业界的信誉有口皆碑，银行不断放宽对他的贷款限额；原料商许可他赊购原料；客户乐意接受他的产品，陆续派送大笔订单给他工厂通宵达旦地生产，营业额呈几何级数递增。

在大好的形势面前，李嘉诚的头脑异常冷静，他知道上次的危机就是在得意忘形时发生的。他变得谨慎起来，把自己走过的每一步都想清楚，把将要走的每一步也要看清楚，开始认真审慎地思考长江塑胶厂的现状及未来。

香港的塑胶及玩具厂已有 300 多家，长江塑胶厂作为其中的一分子，并没有任何特色。它出产的塑料玩具，无论类型还是质量，与别的厂家相比可谓大同小异，只是在款式上有细微的变化而已。

除了同业和客户之外，谁还会关注一个小小的长江塑胶厂的存在呢？李嘉诚为此感到忧虑不安。

不可否认，香港的塑胶制品在国际市场上卖得很“火”，但仔细探究不难发现，香港产品的优势仅在于廉价。这是因为，20 世纪 50 年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



代，港英政府对来港务工经商人员一概接纳，将他们作为后备劳力资源进行储备。所以，香港劳动力充足、工资低廉，故而产品廉价。但产品的技术含量不高，附加值太低。

长江塑胶厂自创办以来，主要生产塑胶玩具和日用品。当然，这两大类产品并非一成不变，也先后变化了几十款，但大部分是根据代理经销商的订单要求设计改型的。

厂家为商家所左右，使厂家不能真正面对市场，难以把握市场风向。李嘉诚也曾想过站在消费者的立场，推出新产品左右商家，但由于工作太忙，风险又大，只能将这一构想暂时放在一边。

掐指算来，李嘉诚从事塑胶业已7个年头，仍不过是行业中的一个平庸之辈而已。他的天性从来就不甘于平庸，因此对现状越来越不满。他渴望有一天能使长江塑胶厂在众多同行中脱颖而出，崭露头角，独领市场风骚。

而要寻求突破，就要开阔视野，放眼全球，关注国际塑胶市场的新动向，把握新的发展趋势。在这一点上，李嘉诚扎实的英语功底发挥了巨大的作用。

李嘉诚不像别的企业主那样，有一点小钱便声色犬马，沉迷于安逸的生活。他少年时所受的传统教育，使他时刻牢记自己的目标，从不放纵自己。无论工作多忙、身体多累，他都时刻保持着强烈的求知欲，不忘关注市场形势的细微变化。

他每天工作10个小时以上，工作完毕后仍然坚持自修功课。临睡前，他习惯靠在床头，一边舒展疲惫的身体，一边翻阅杂志。他购买和订阅了大量的经济类杂志，并从中获取到许多有用的知识和信息。

一天深夜，李嘉诚翻阅英文版《塑胶》杂志，看到了一则消息：意大利一家公司已开发出利用塑胶原料制成的塑胶花，即将成批生产，推向欧美市场。

这条消息牢牢地牵住了李嘉诚的心。一直苦苦寻觅突破口的他，顿时有一种“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”的豁然开朗之感，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再也睡不着了，兴奋地在房间里来回走动。

李嘉诚知道，欧美人生活节奏逐渐加快，许多家庭主妇正逐渐成为职业妇女，家务劳动社会化的呼声越来越高。他进一步推想，欧美人都喜爱在室内、户外装饰各类花卉，以增添家庭情趣，但是，生活节奏的加快，使人们无暇种植各种娇贵而美丽的植物花。在一个“时间就是金钱”的时代，人们不愿意将宝贵的时间花在浇水、施肥、修剪、除草上，加之植物花卉花期有限，每季都要更换花卉品种，实在是麻烦。如果用塑胶花代替植物花卉，既装饰了室内环境，又不需要花费时间去照管它们，岂不是一举两得！

塑胶花与植物花相比，除了可以不用养植管理，还可以从花形、花色上产生多种变化，正好迎合了现代人多姿多彩的生活。李嘉诚判断，塑胶花的面市，必定会引起塑胶市场的一场革命。

李嘉诚不但想到了机会，更想到了可能存在的挑战。他想，欧美人天性崇尚自然，塑胶花革命虽会兴起，但势必不会持久。因此，必须抢先占领塑胶花市场，否则就会丧失稍纵即逝的机会。

第二天一大早，李嘉诚跑遍港岛各地，仔细研究了一番香港市场，他注意到港九各大商店几乎都没有塑胶花，而随着生活水平的提高，港人也越来越注重家庭环境的美化。这是一个巨大的潜在市场，“钱”途无量。

李嘉诚激动不已，他再也等不及了，决定马上采取行动。

1957年春，李嘉诚怀着强烈的希冀和求知欲，登上飞往意大利的班机去考察。意大利美丽的风景已不能引发他游览的兴趣，他在一间小旅社安顿下来后，便迫不及待地去寻访那家在世界上开风气之先的塑胶公司。经过两天的奔波，李嘉诚风尘仆仆来到该公司门口，但却戛然止步，他素知厂家对新产品技术的保守与戒备。

也许应该名正言顺地购买技术专利，但是，一来长江塑胶厂小本经营，哪里付得起昂贵的专利费；二来厂家绝不会轻易出卖专利，新技术是一个企业的生命力，它往往要在充分占领市场，赚得盆满钵满，直到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



准备淘汰这项技术时方肯出手。这样一来，长江塑胶厂只能跟在别人后面亦步亦趋，谈何突破?

李嘉诚心急如焚，自己放下厂里的事务远道而来，如果两手空空回去，怎么向全厂职工交代?难道真的要拿着买回来的这些塑胶花样品回去当摆设吗?

世上无难事，只怕有心人。这天，李嘉诚正一筹莫展地在旅馆里翻着报纸，突然发现这家公司的下属工厂正在招聘工人。他灵机一动，决定前去应聘。

他按照报纸上的地址，马上去报了名，凭着他已有的技术，应聘一个普通工人自然不在话下。但他是外国人，只有旅游签证。按规定，持有旅游签证的人是不能够打工的。于是老板将李嘉诚派往车间做临时打杂的工人，而且给的工薪不及同类工人的一半。老板知道这位“亚裔劳工”是非法打工，即使受到不公平对待，也绝不敢控告自己。当时欧美发达国家的企业主，常常采用这种压低工薪的做法，盘剥落后国家的非法移民。

这位老板哪里知道，李嘉诚根本不在乎薪资，能让他进厂就已经是谢天谢地了。正是这位老板的贪心，使李嘉诚的“计谋”得以实现。

当时，李嘉诚主要负责清除废品废料。这个工作对李嘉诚来说，实在是再好不过了，因为他可以整天推着小车在厂区的各个工段走来走去，他的双眼不停地四处观望，所有的生产流程都逃不出他的法眼。

由于李嘉诚干活卖力，待人也很诚恳，工头常夸他是“好样的”。但工头怎么也没想到，眼前这个朴实肯干的“下等劳工”竟是一个“国际间谍”，正在偷偷收集他所需要的技术情报。

每天一下班，李嘉诚就匆忙赶回旅店，把这一天所观察到的一切，一字不落地记下来。很快，这些资料就积累了厚厚的一大本。生产流程熟悉了，但是，属于保密的技术环节仍不得而知。

李嘉诚又心生一计，假日里，他邀请几位新结识的朋友到城里的中国餐馆吃饭。这些朋友都是某一工序的技术工人。李嘉诚用英语向他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

请教有关技术，佯称自己打算到其他工厂去应聘技术工人。

就这样，通过眼观耳听，李嘉诚大致悟出了塑胶花制作配色的技术要领，从意大利满载而归。回到香港后，李嘉诚不动声色地召集了几个部门的负责人和技术骨干，把带回来的塑胶花样品一一展示给大家看，随后满怀信心地向大家宣布，长江塑胶厂今后将以塑胶花为主攻方向，一定要使之成为本厂的拳头产品，使长江塑胶厂更上一层楼。

众人看了这些千姿百态、鲜艳亮丽、形象逼真的塑胶花，无不拍案叫绝。但是，李嘉诚并没有因为塑胶花是一个新兴产品，并且被普遍看好而按原来的样子进行生产。因为那样做的话，产品还是没有自己的特色。

塑胶花说白了就是植物花的复制品，不同国家、不同地区，甚至每个家庭、每个人喜爱的花卉品种都不尽相同。李嘉诚发现自己带回来的样品，无论品种还是花色都太意大利化了，根本不符合香港人的喜好。因此，李嘉诚要求设计者顺应香港和国际大众消费者的品位和喜好，设计出几套全新的款式来，不必拘泥于植物花卉的原有形状和样式。

设计师们经过精心研制，终于做出了不同颜色和款式的“蜡样”。李嘉诚看后觉得很满意，但他不确信是否符合香港大众的喜好，于是就带着蜡花走访了不同消费层次的家庭，最后才决定以其中一批蜡样花作为主打产品。此时，技术人员经过反复试验，已把配方调色确定到最佳水准。经过连续一个多月的昼夜奋战，他们终于研制出了第一批样品。

新产品出来了，可以推向市场了。按理说，物以稀为贵，卖高价应在情理之中。但李嘉诚认为，价格高昂，必然少人问津，加上塑胶花工艺并不复杂，等到长江塑胶厂的塑胶花一推向市场，其他塑胶厂势必会在短时间内跟着模仿上市。

经过成本预算，李嘉诚认为，大批量生产的塑胶花成本并不高，只要把价格定在大众消费者可接受的适中水平上，就会迅速掀起消费热潮。卖得快，必产得多，以销促产，比“居奇为贵”更符合商界的游戏规则，而且能尽快占领香港的塑胶花市场，一举确定长江塑胶厂的领

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先地位。这样一来，当跟风者蜂拥而上时，长江塑胶厂的塑胶花早已深入人心，市场地位将难以动摇。

就在长江塑胶厂的塑胶花即将大规模上市的前两天，意大利塑胶花也进入了香港市场，由连卡佛百货集团公司经销。连卡佛是老牌英资洋行，走的是高档路线。意产塑胶花价格不菲，只有少数洋人和华人富有家庭才买得起。

李嘉诚深知，长江塑胶厂的塑胶花质量目前还无法与意产塑胶花相比，如果同走高档路线，自然不是意大利厂商的对手。因此，他更加坚定了自己的定价思路。

价格确定后，李嘉诚携带自产的塑胶花样品，像最初做推销员那样，一一走访经销商。经销商们被眼前这些小巧玲珑、惟妙惟肖的塑胶花弄得目瞪口呆、眼花缭乱。有些经销商是长江塑胶厂的老客户，根本不敢想象长江塑胶厂那破旧不堪的厂房、老掉牙的设备，能生产出这么美丽的塑胶花。

“这是你们生产出来的吗?”一位客户狐疑地问道。“你们大概怀疑是我从意大利弄来的吧?”李嘉诚早已看出了客户心存疑虑，心平气和地笑道，“你们可以将两者比较一下，看看是港产的还是意产的。”

大家围着塑胶花仔细察看，这才发现李嘉诚带来的塑胶花，的确与印象中的意大利产品有所不同。样品中有不少是中国人喜爱的特色花卉品种。

李嘉诚说：“欢迎各位去长江塑胶厂看看，长江塑胶厂虽然还是老厂房，但最近引进了生产塑胶花的新设备，研制塑胶花的都是新人。当然，现在的事业更是新的。”

眼看报价时机已经成熟，李嘉诚报出了塑料花的价格，又一次使这些客户吃了一惊，没想到这么好的东西竟然这么便宜，确实太意外了。

物美价廉，自然不愁不畅销。大部分经销商都非常爽快地按李嘉诚的报价签订了供销合约，有的经销商为了买断权益，甚至主动提出预付50%的订金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

铺货时，李嘉诚也做了一番考量。由于每家经销商的销售网络不尽相同，尽可能避免重叠。他根据消费者层次和区域的不同，供应不同的花色品种，以保证市场销售的均衡。短短数周，香港大街小巷的花卉店都摆满了长江塑胶厂出品的塑胶花。寻常百姓家、大小公司的写字楼，甚至汽车驾驶室，都能看到塑胶花的倩影。

李嘉诚以新技术、新产品率先推出的塑胶花，掀起了香港装饰品消费的新潮流，也使长江塑胶厂由一间默默无闻的小厂渐渐蜚声香港塑胶业界。

4. 王者初成

追风跟潮，向来是香港加工业的看家本领。就在长江塑胶厂的塑胶花风靡全港之际，很快，香港便接连冒出数家专业塑胶花厂。

这时的李嘉诚既没有被胜利冲昏头脑，满足于已有的成就，也没有对后起之秀产生恐惧和不安。他知道，长江塑胶厂只是先行一步，等待他的将是与同业公平而无情的竞争。大家都在抢占市场，而长江塑胶厂的现有规模已无法保证在同业中的龙头地位。

1957 年岁尾，李嘉诚将长江塑胶厂改名为“长江工业有限公司”（简称“长江公司”）。公司总部由新蒲岗搬到北角，李嘉诚任董事长兼总经理。厂房分为两处，一处仍生产塑胶玩具，另一处则生产塑胶花。李嘉诚把塑胶花作为重点产品。

事业又上了一个台阶，但李嘉诚坚持“稳健中寻发展，发展中不忘稳健”的原则，让长江公司始终走在同业的前面，开始考虑如何打开海外销路，以此带动生产，进一步扩大规模。

当时香港的对外贸易基本上为洋行垄断，而华人商行的优势是在中国内地与东南亚的华人社会。20 世纪 50 年代，西方国家对华实行禁运，香港华人商行的出口途径基本限于东南亚。而世界最大的消费市场在欧美。欧洲、北美占世界消费量的一半以上。李嘉诚无时无刻不渴望将产品打入欧美市场，他通过《塑胶》杂志得知香港塑胶花正风靡欧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美市场，更加坐立不安，急不可待。

而要将产品打入欧美市场，只有通过香港的洋行，他们在欧美设有分支机构，拥有稳固的客户群。香港的塑胶花正是通过他们进入欧美市场的。李嘉诚也接过不少本地洋行的订单，但他不甚满意这种交易方式，因为一切都缺乏透明度——塑胶花具体销往何国何地？代理商是谁？到岸价、批发价、零售价是多少？销路如何？消费者有何反馈？所有这些都不清楚。

有家洋行提出包销长江公司的塑胶花，若是别的厂家，或许会认为这是福音，从此产品不愁销路。但李嘉诚却谢绝了对方的“好意”。他知道，如果接受了对方的包销条件，将被对方牵着鼻子走，价格、产量都由对方说了算。他决心甩掉中间环节，改变销售渠道，直接向境外批发商销售塑胶花。

其实，境外批发商也希望绕过香港洋行这个中间环节，直接与香港的厂家做生意，这对双方都大有好处。正当李嘉诚为开拓海外市场而伤透脑筋之时，他赢得了一个与欧洲批发商见面的机会。

李嘉诚把这位批发商带到北角的长江公司，看过样品后，批发商对长江公司的塑胶花赞不绝口：“比意大利产的还好。我在香港跑了几家，就数你们的款式齐全、质优美观！”

批发商参观长江公司的工厂后，对于这样简陋的工厂能生产出这么漂亮的塑胶花，甚感惊奇。他快人快语地说：“我们早就看好香港的塑胶花，品质品种处于世界先进水平，而价格不到欧洲产品的一半。我是打定主意订购香港的塑胶花，并且要大量订购。你们现在的规模，满足不了我的销量。李先生，我知道你的资金有问题，我们可以先做生意，条件是你必须有实力雄厚的公司或个人担保。”

但找谁担保呢？担保人不必借钱给被担保人，但必须承担一切风险。被担保人一旦无法履行合同，或者丧失偿还债务能力，风险将落到担保人头上。不过，根据塑胶花的市场前景，以及李嘉诚的信用和能力，风险应该是微乎其微。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

翌日，李嘉诚前往批发商下榻的酒店。在酒店的咖啡室里，李嘉诚拿出 9 款样品，默默地放在批发商面前，认真观察批发商的表情。

李嘉诚太想做成这笔交易了，但他依然不动声色。这个批发商的销售网遍及西欧、北欧，那是欧洲最主要的市场。李嘉诚无法找到担保人，觉得行动更具说服力。机遇既然出现，他是无论如何不会轻易放弃的。他和设计师通宵达旦，连夜赶出 9 款样品，期望能以样品打动批发商。若批发商产生浓厚的兴趣，看看能否宽容一点，双方寻找变通方法；若不成，就送给他做纪念，争取下一次合作。

9 款样品，每 3 款一组：一组花朵，一组水果，一组草木。批发商全神贯注地看了 10 多分钟，尤其对那串紫红色的葡萄爱不释手。李嘉诚见状，绷紧的神经稍稍放松了些，这证明商家对样品颇为看好。

紧接着，批发商的目光落在李嘉诚熬得通红的双眼上，猜想这个年轻人大概通宵未眠。他太满意这些样品了，同时更欣赏李嘉诚的做事风格及效率，不到一天时间就拿出了 9 款别具一格的优秀样品。他记得上次谈话时自己只表露出想订购 3 种产品的意向，结果，李嘉诚将每种产品都设计了 3 款样品。

“李先生，这 9 款样品是我所见到的最好的一组，我简直挑不出任何毛病。李先生，我们可以谈生意了。”

谈生意就必须拿出担保人亲笔签名的信誉担保书。李嘉诚坦率地说：“承蒙您对本公司样品的厚爱，我和我的设计师花费的精力和时间总算没有白费。我想您一定知道我的内心想法，我是非常非常希望能与先生做生意。可我又不得不坦诚地告诉您，我实在找不到殷实的厂商为我担保，十分抱歉。”

批发商目光炯炯地看着李嘉诚，并未表示出吃惊和失望。于是，李嘉诚用自信而执着的口气继续说道：“请相信我的信誉和能力，我是一个白手起家的小业主，在同行和关系企业中有着较好的信誉。我靠自己的拼搏精神和同仁朋友的帮助，才发展到现在这种规模。先生您已考察过我的公司和工厂，大概不会怀疑本公司的生产管理及产品质量。因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此，我真诚地希望我们能够建立合作关系，并且是长期合作。尽管目前本公司的生产规模还满足不了您的要求，但我会尽最大努力扩大生产规模。至于价格，我保证会是香港最优惠的。我的原则是做长期生意，做大生意，薄利多销，互利互惠。”

李嘉诚的诚恳执着，深深打动了这位批发商，他说：“李先生，你奉行的原则，也是我奉行的原则。我这次来香港，就是要寻找诚实可靠的长期合作伙伴，互利互惠。只要生意做成，我绝不会利己损人，否则就是一锤子买卖。李先生，我知道你最担心的是担保人。我坦诚地告诉你，你不必为此事担心，我已经为你找好了一个担保人。”

李嘉诚愣住了，哪里有由对方找担保人的道理呢？批发商微笑道：“这个担保人就是你自己。你的真诚和信用，就是最好的担保人。”

双方都为这种幽默笑出声来。谈判在轻松的气氛中进行下去，他们很快便签下了第一单购销合同。

按协议，批发商提前交付货款，基本解决了李嘉诚扩大再生产的资金问题。而且，这位批发商主动提出一次性付清，可见他对李嘉诚的信誉及产品质量的充分信任。

从此，李嘉诚甩开中间商，产品直销欧洲市场。营业额及利润成倍增长。1958 年，长江公司的营业额达 1000 多万港元，纯利 100 多万港元。塑胶花使李嘉诚赚得了平生第一桶金，也为他赢得了“塑胶花大王”的称号。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章　花开两枝　产业过渡做“地主”

李嘉诚做事，真可谓“诸葛一生唯谨慎，吕端大事不糊涂”。在面临重大商机的时候，他敢于押上本钱全力一搏。在面临行业危机、遭受投机盘剥的时候，他顾全大局，当仁不让地率领同业共渡难关。而在地产业落脚，更是一次重大转折。

1. 扩大产能

1958 年，可以说是李嘉诚大获丰收的一年，也是他的人生进入最重要的新阶段——三十而立之年。他的下一个目标，是进军北美。

美国和加拿大是发达的资本主义国家。尤其是美国，人口众多，幅员辽阔，消费水平极高，约占世界消费总额的 1/4。李嘉诚陆续承接过许多本港洋行销往北美的塑胶花订单，但这些仍属小打小闹，远远达不到他的预期。

“守株待兔”是纯粹的机会主义者；“酒香不怕巷子深”是陈旧过时的经营理念。李嘉诚凡事求稳，但从不放弃有可能突破的机会。他决定主动出击，设计印制精美的产品广告画册，通过香港政府相关机构和民间商会获得北美各贸易公司的地址，然后分别寄出去。

北美一家大贸易商 S 公司收到李嘉诚寄去的画册后，对长江公司的塑胶花彩照样品及报价颇为满意，决定派购货部经理前往香港进行现场考察，以便“选择样品，了解工厂，洽谈入货”。

李嘉诚收到来函后，立即通过人工转接的越洋电话，与美方取得联

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

系，表示“欢迎贵公司派员来港”。交谈中，对方简单询问了香港塑胶业的大厂家，提出：若有时间，希望李先生陪同他们的商务代表走访其他厂家。

S公司是北美最大的生活用品贸易公司之一，销售网遍布美国、加拿大。能否抓住这次千载难逢的机会，对于实力没有绝对优势的长江公司来说，还是一个很大的未知数。对方的意思也很明确，他们将会考察香港整个塑胶行业，或从中选择一家作为合作伙伴，或同时与几家合作。

这将是一次塑胶行业的大竞争，比信誉、比质量、比规模，斗智斗力，方能确定鹿死谁手。李嘉诚的目标是使长江公司成为S公司在港的独家供应商。他自信长江公司的产品质量是全港一流的，但论资金实力、生产规模，却不敢在本港同业称老大。

当时香港有数家实力雄厚的大型塑胶公司，仅工厂的规模就令人肃然起敬。而长江公司的工厂格局还未摆脱山寨式的窠臼，更别提生产规模、生产设备等一眼就可以看到的东西，给外商的第一印象肯定不会很好，李嘉诚不得不小心翼翼。

接待外商参观考察前的准备时间只有短暂的一周，李嘉诚马上召开公司高层会议，宣布了一个令人惊愕又振奋的计划：必须在一周之内，将塑胶花生产规模扩大到令外商满意的程度。

这一年，李嘉诚已动工在北角筹建一座工业大厦，但工程尚未完工。为了争取时间，他委托房产经纪商代租厂房。几经周折，最终选定了位于北角最繁华的工业区大厦。他看过现场后，当即拍板租下了一套标准厂房，占地约1万平方英尺（1平方英尺=0.09290304平方米）。

但是，搬迁厂房需要一笔巨额资金。李嘉诚一边尽全力自筹一部分资金，一边设法争取银行贷款——以北角正在筹建中的工业大厦地产作为抵押。

李嘉诚这一次可谓孤注一掷，几乎是拿多年积累的老本来赌博。他一生作风稳健，但现在除了冒险，别无选择，要么彻底放弃，要么全力一搏。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

短短一周时间，要让一个破旧小厂形成新规模，难度可想而知。旧厂房的退租、可用设备的搬迁、购置新设备、新厂房的承租改建、设备安装调试、新聘工人的培训及上岗、工厂进入正常运行……所有的一切都得在一周内完成，无论哪一道环节出现问题，都有可能使整个计划前功尽弃。

李嘉诚和全体员工一起奋战了7个昼夜，每天只有三四个小时的睡眠时间。他紧张而不慌乱，再次表现出船长的风范。哪组人该干什么，哪些工作由安装公司做，以及每一天的工作进度，全在日程安排表中标得清清楚楚，一切都按照计划有条不紊地进行着。

S公司购货部经理到达香港当天，设备刚刚调试完毕，李嘉诚把全员上岗生产的事交给副手安排，他则亲自驾车去迎接客户。

港岛到九龙，隔着一道称之为维多利亚港的海峡。那时还没有海底隧道，港岛到九龙的汽车一般不通。为表示诚意，李嘉诚驱车乘汽车轮渡过海去启德机场。

此前，李嘉诚已为外商在港岛希尔顿酒店预订了房间。在回程的路上，李嘉诚问外商：“是先去酒店休息，还是先去参观工厂？”外商不假思索地答道：“当然是先参观工厂。”李嘉诚听了，调转车头朝北角方向驶去。他心中忐忑不安，全员上岗生产，会不会出问题？汽车驶近工业大厦，李嘉诚停下车为外商开门，听到熟悉的机器声响以及塑胶气味，他一直悬着的心才踏实下来。

在李嘉诚的带领下，外商参观了全部生产流程和样品陈列室，并由衷地称赞道：“李先生，我在动身前认真看了你的宣传画册，知道你有不小的厂房和较先进的设备，没想到规模这么大，这么现代化，生产管理这么井井有条。我并不想恭维你，但你的厂完全可以与欧美的同类厂相媲美！”

李嘉诚说：“感谢你对本工厂的赞誉。我可以向你保证我们的产品质量和交货期限。你已经看过我们的报价单，如购货批量大，价格还可以更低廉。总之，信誉问题请你们绝对放心。”

“好，我们现在就可以签合同。”美国人向来性急而爽快。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



签完合同，李嘉诚驾车送外商去希尔顿酒店。告辞时，李嘉诚说："明天我来接你，去参观另几家塑胶公司。"

外商说："不必了，我倒想请你做我的向导，去参观中国寺庙。我知道你内心其实并不希望我参观其他厂，这样你好做我们的独家供应商。"

"是的，"李嘉诚非常诚恳地说，"我有这个自信。"

就这样，S 公司成了长江公司的最大客户，每年的订单都以数百万美元计。通过这家公司，李嘉诚还取得了加拿大帝国商业银行的信任，双方在日后发展为合作伙伴关系，为李嘉诚进军海外架起了一道桥梁。

其后七八年间，长江公司的塑胶产品继续保持着产销两旺的良好势头。当时全港的塑胶业亦一派兴旺。由于李嘉诚在塑胶行业的实力及声誉越来越强盛，不久他被推选为香港潮联塑胶制造业商会主席。

2. 挂帅救业

20 世纪 60 年代，香港塑胶品消费热潮到来，从事塑胶业的潮商越来越多。至 1969 年，全港塑胶制品出口额高达 14.4257 亿港元，比 1959 年的 1.6214 亿港元翻了近 10 倍。在这个出口额中，潮商的贡献约占 55%。

在潮商的塑胶热中，李嘉诚起了很好的榜样作用，激励并带动了一批潮商加入这一行业。在任潮联塑胶制造业商会主席期间，李嘉诚不负众望，做了一件功德无量的好事。

1973 年，因中东战争引发的石油危机席卷全球，全球经济都受到了不同程度的影响，香港塑胶业因原料价格暴涨，致使塑胶原料储备不足，被迫停产。

本港的塑胶原料，全部为进口商垄断。其实，价格暴涨的根本原因，主要是本港的进口商利用业界因石油危机产生的恐慌心理，垄断价格，一致提价，又由于炒家的介入，把价格炒到厂家难以接受的价位所致。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在这场关系到香港塑胶业生死存亡的危机中，身为潮联塑胶制造业商会主席的李嘉诚，挺身而出，挂帅救业。在他的倡导和牵头下，数百家塑胶厂家，入股组建了联合塑胶原料公司。原先单个塑胶厂家由于购货量小，无法直接由国外进口塑胶原料，供应商根本不予理睬。现在由联合塑胶原料公司出面，很快就能达成交易，所购进的原料按实价分配给各股东厂家。在这种形势下，其他原料进口商只得降价。持续全港塑胶业达两年之久的原料危机，终于得到了解决。

在这次救业大行动中，李嘉诚还从长江公司的库存原料中，匀出12.43万磅（1磅≈0.45千克），以低于市价一半的价格救援停工待料的会员厂家。直接购入国外出口商的原料后，他又把长江公司本身的配额——20万磅硬胶原胶，原价转让给需求量巨大的厂家。此次受李嘉诚帮助的企业达几百家之多。

“盛极必衰，月盈必亏”，这是李嘉诚常常谈论的道家的朴素辩证法。通过这次危机，李嘉诚感觉到了塑胶花即将走向衰退的征兆。他常常思考这样的问题：塑胶花的大好年景还会持续多久？眼下尽管度过了一时的危机，但行业的前景不能不重新分析，早谋出路。

在香港塑胶花专业厂和兼营塑胶花的生产厂家中，长江公司拥有稳固的大客户，销路不成问题，但有不少塑胶花厂家销路不畅。竞争日益残酷，终将对长江公司产生不利影响。

塑胶花业的兴旺，除了它自身的优点外，迎合了人们赶时髦的心理也是一个关键因素。曾几何时，富人穷人皆以系塑胶腰带为荣，后来却渐渐鲜有人问津，人们还是觉得真皮腰带好，塑胶花何尝不是如此？它毕竟不可能完全替代有生命的、有清香的植物花。李嘉诚通过海外杂志了解到，随着人们生活水平的不断提高及空闲时间的增多，有的家庭已把塑胶花扫地出门，种植真花了。国际塑胶花市场渐渐向南美等中等发达国家转移，而这些国家也在利用当地的廉价劳动力生产塑胶花。香港的劳务工资逐年递增，发展劳务密集型产业终非长久之计。而且，香港已出现过几次塑胶花积压，原因一是生产过滥，二是欧美市场萎缩。虽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未造成大灾难，更未直接影响长江公司，却引起了李嘉诚的高度重视。

李嘉诚未雨绸缪，决定让塑胶业顺其自然，任其自兴自衰，通过一个“软着陆”的方式完成产业过渡，把重心悄然向房地产行业转移。

当然，他没有草率地摒弃塑胶业，毕竟这是为他带来第一桶金的老本行，无论从情感还是从生意角度考虑，他都不想就此放手。在此后10余年间，长江公司在塑胶领域继续处于龙头地位，为他开创新事业积累了数千万港元的资本。

到20世纪70年代，李嘉诚在地产与股市做得顺风顺水后，人们都以为他早就放弃了塑胶业。有一次，香江才女林燕妮准备开办广告公司，四处寻找办公地点，跑到长江大厦看楼时，发现李嘉诚竟然还在生产塑胶花，不禁暗暗惊讶，且大惑不解。

众所周知，这时的塑胶花早就过了黄金时代，根本无钱可赚。长江公司此时的赢利已十分可观，就算塑胶花有微薄小利，对长江实业来说，增之不见多，减之不见少，影响微乎其微。尽管如此，长江实业仍在维持小额的塑胶花生产。对此，林燕妮思之再三，终于明白了李嘉诚的用心，“不外是顾念着老员工，给他们一点生计”。

李嘉诚确实很念旧，对那些帮他打过天下的老员工感恩不尽。有一次，有人问李嘉诚为什么还背着老员工这个包袱，李嘉诚说：“一家企业就像一个家庭，他们是企业的功臣，理应得到这样的待遇。现在他们老了，作为晚辈，我们就该负起照顾他们的义务。”

那人赞叹道：“李先生的精神确实难能可贵。在当今香港，不少老板待员工老了便一脚踢开，你却不同。这批员工过去靠你的厂生活，现在厂没有了，你仍把他们包下来。”

李嘉诚急忙解释道：“千万不能这么说，老板养活员工，是旧式老板的观点。现代企业的观念应该是员工养活老板、养活公司。”

商人皆为利来，其最终目的都是赚钱。商人不是慈善家，工厂没有效益，关闭是必然的。而李嘉诚却能化无情为有情，围绕着塑胶厂上演了一幕幕动人的感情剧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 进军地产

塑胶花终归要凋落了，而李嘉诚花开两枝的另一枝——地产业，却开出了绚丽的花朵。

1958 年初春的一个晚上，刚完成一桩生意的李嘉诚怀着难得的好心情，独自驱车前往郊外。这几天，他心里颇不平静，他在寻求新的发展机会，进军新的行业。他不是好高骛远之人，亦不会鲁莽行事，每一个重大举措都要经过长时间的深思熟虑和周密调查，除非机不待人的非常时期。

但是，跨入新行业该从何处着手呢？李嘉诚苦苦思索着。他想起了连日来工厂的业主只肯签短期租约，每次续约都得大幅加租的情形。如果自己兴建一座大厦，不仅可以解决工厂自身的问题，而且可以做业主，将大厦空余的厂房租出。对，就用土地“赚钱”！直到今天，李嘉诚仍保留着这种习惯，只要一有灵感，就牢牢抓住，决不让它成为遗憾。

涉足地产，从灵感闪现到付诸实施，在李嘉诚心中孕育了数月之久。如今香港百亿身家的超级巨富，有 90% 是地产商或兼营地产的商人。不过当时并非如此，大富翁分散在金融、航运、地产、贸易、能源、工业等诸多行业，地产商在富豪家庭中并不突出，这也意味着房地产并非人人看好的行业。

李嘉诚以独到的慧眼，洞察到了地产的巨大潜质和广阔前景。

最明显的现象是人口的递增和经济的高速发展。1951 年，香港人口不过 200 万，到 20 世纪 50 年代末已逼近 300 万。人口增多，不仅使住宅需求量增多，而且本埠经济的持续发展急需大量的办公写字楼、商业铺位、工业厂房。香港长期闹房荒，房屋的增加量总是跟不上需求量。就土地而言，香港是弹丸之地，不仅狭小，而且多山。有限的土地，无限的需求，加之当时香港政府采取高地价政策，寸土寸金，房贵楼昂。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



身为“长江”号的船长，李嘉诚多次为厂房伤透脑筋，他知道寻找交通便利、租金合适的厂房有多难。长江公司数次扩大生产规模，都是将现有的厂房重新布局。设备、人员、制品在车间里挤得满满当当。为此，李嘉诚曾多次构想：要是有自己的厂房该多好，就用不着受物业商的摆布了。很快，他便把这一构思付诸实施。

1958 年，李嘉诚在繁盛的工业区——北角，购地兴建一座 12 层的工业大厦。1960 年，他又在新兴工业区——港岛东北角的柴湾，兴建工业大厦，两座大厦的面积共计 12 万平方英尺。

李嘉诚进军地产业的壮举源自一个“异想天开”的心愿，由这个心愿所触动，进行踏踏实实的可行性研究，认准地产的广阔前景，毅然挺进。

不过，李嘉诚仍采取了谨慎入市、稳健发展的方针，没有走捷径预售楼花，而是将这两幢房屋作为出租物业。他最欣赏香港最大的地产商——英资置地公司的保守做法，把重点放在收租物业。置地是香港最早的地产公司之一，经过半个多世纪的发展，一直雄踞香港中区“地王”宝座，拥有大量物业。只要物业在，就是永久受益的聚宝盆。

因此，哪怕资金再少，李嘉诚也宁可少建或不建，而不卖楼花加速建房进度；他尽量不向银行抵押贷款，或者会同银行向用户提供按揭。

收租物业不像建楼卖楼那样能够牟取暴利，却有稳定的租金收入。物业的增值随着时间愈往后移，愈能显现出来。

事实证明，李嘉诚对物业前景的判断预测丝毫无误。据港府公布的统计数据，1959 年港府拍卖市区土地平均价：工业用地每平方米 104.85 港元；商厦、写字楼、娱乐场等非工业用地 1668.44 港元；住宅用地 164.75 港元。

地升楼贵，李嘉诚“坐享其利”，随后又兴建了一批物业，储备了大量地盘，逐渐成为香港最大的“地主”之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章　青梅竹马　有情人终成眷属

李嘉诚在爱情上十分专一，对待婚姻极其严肃，一直到自己真正称得上事业有成时，他才组建家庭，与相爱多年的表妹结为伴侣。亲上加亲的妻子具有很高的学识，成了他发展事业的贤内助。他们牵手一生，直到老伴先他而去。

1. 亲上加亲

在事业上取得了很好成就的李嘉诚，并不像人们常说的那样，先成家后立业，而是先立业再成家。

1963 年，35 岁的李嘉诚与 31 岁的表妹庄月明这对青梅竹马的有情人，终于结为伴侣。虽然结婚对他们来说等得太久，但美满的婚姻如陈酿的美酒，历久弥香。

庄月明是李嘉诚的舅父庄静庵的女儿，比李嘉诚小 4 岁，从小聪明伶俐，被父母视为掌上明珠。传闻庄静庵曾极力反对女儿下嫁李嘉诚。那么，李嘉诚是如何获得表妹芳心的呢？庄月明出身名门名校，两人门不当户不对，地位很不般配，对此，世人众说纷纭。

香港《明报周刊》曾刊登过一篇《李嘉诚与庄月明爱情故事》的文章，开篇道："在香港的潮州人圈子里，流传着这样一段佳话：系出名门的表妹，不顾父亲的极力反对，与穷表哥恋爱、结婚。在表妹的鼎力支持（精神上和实际上）与鼓励下，表哥奋发图强，终于出人头地。之后，他的事业更加辉煌。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



而面对媒体，李嘉诚素来不提私事，尤其对有关自己恋爱婚姻的私事，一直持缄默态度。因此，他的恋爱婚姻史就有些似真似幻，扑朔迷离了。通过对各种文字材料进行归纳，大致可以勾画出他们爱情旅途的轨迹。

1940 年，李嘉诚第一次见到庄月明，当时庄月明还是个 7 岁的小女孩，李嘉诚则是 11 岁的男孩。庄月明在教会办的英文书院念书。她一点也不嫌弃这个穷表哥，反而十分同情他。

李嘉诚初入庄家，见到这个聪明活泼的表妹，也是打心眼里喜欢。他将小孩爱听的故事，讲给他的表妹听。庄月明特别喜欢听他讲故事，觉得表哥知道的故事太多了，是个学问家，心里很佩服他。

李嘉诚在父亲的教导下，要学做香港人，第一步就是要过语言关，改掉潮汕口音，学好广州话。于是，庄月明就成了李嘉诚的广州话老师。表妹用心教，表哥认真学，很快，李嘉诚便能用广州话与人交流了。与此同时，李嘉诚也发挥自己的长处，教庄月明学习中国古典诗词。那段日子，这一对“金童玉女”两小无猜、互相学习的情景，成了庄家最为动人的风景，也是李嘉诚动荡而艰辛的少年生活中最温馨的回忆。

1943 年，李嘉诚的父亲去世，从此，他和庄月明走上了两条截然不同的人生之路：一个在茶楼做学徒工，一个继续在学校读书。两人在月夜，在梦里，各自回忆着过去的甜蜜。

每逢节假日在庄府相聚，庄月明仍要求李嘉诚讲故事给她听。李嘉诚便试讲《红楼梦》给她听。两人相恋期间，他们一定想过林黛玉是贾宝玉的表妹，表哥表妹相知相爱，终因婚姻不能自主，葬送了这对有情人。而香港是婚姻自由的社会，他们这对表兄妹萌生了恋情。

其实，李嘉诚早就爱上了这位才貌双全的表妹。随着年龄的增长，他开始用深情的目光注视着表妹。他一心想要证明自己配得上如花似玉、聪明绝顶、才学过人的表妹。而在庄月明的内心深处，对于奋力拼搏、立志创业的表哥，也是敬羡非常。尽管李嘉诚与人交流相当含蓄，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

感情从不外露，但庄月明知道李嘉诚是在向自己显示能力，在向自己显示顽强精神。从此，庄月明默默地将自己的情感和李嘉诚的事业联系在一起。

庄静庵是个具有新思想的商人，十分重视子女教育。庄月明也聪明好学，以优异的成绩毕业于英华女校，随即考入香港大学，获得学士学位，之后，庄静庵支持她北渡东瀛，留学于日本明治大学。

青少年时代的庄月明，人生之路一帆风顺，开满鲜花，阳光明媚。而李嘉诚的人生之路却是那么坎坷，充满磨难。他做过钟表公司的学徒，做过走街串巷的行街仔，直到 1950 年才独立创业。但白手起家、无人资助的他，很长一段时间只是个位卑财薄的小业主。

据说，李嘉诚与庄静庵的关系比较疏淡。倘若是事实，是什么原因造成的呢？有人认为，当年李嘉诚毅然脱离中南钟表公司，拂逆了庄静庵的一番好意，因此，李嘉诚后来艰苦创业，庄静庵未鼎力相助。李嘉诚外销塑胶花，欧洲批发商要李嘉诚找殷商担保，或许李嘉诚在庄静庵那里碰了壁，或许他根本没去求庄静庵。这不外乎有两个原因：要么李嘉诚不愿给庄静庵添麻烦，要么他估计庄静庵不会伸出援手。更多的人认为李嘉诚与庄静庵“不咬弦”的主要原因是李嘉诚与庄月明互相爱慕，想要结为人生的伴侣，而这正是庄静庵所反对的。

尚且不论庄静庵的态度，按照世俗的眼光来看，出身贫寒，只有初中学历的小业主李嘉诚，对于出身名门名校、才貌双全的大家闺秀庄月明确实是一种高攀。人们自然会探究，人生道路迥然不同的这一对是如何走到一起的？

他们是由亲情、友情逐步发展为爱情的。境况优越的表妹，无时无刻不在关注表哥的命运和事业，在精神上给予表哥莫大的慰藉和支持。表哥在内心深处领受表妹的爱意，亦深深爱着表妹。他明智地估量自己的地位，深知唯有干出同辈人中出类拔萃的业绩，才能配得上名门才女。无形中，这成为李嘉诚卧薪尝胆、奋发进取的动力之一。正是爱情的力量，将李嘉诚锻造成不屈不挠的男子汉，促使庄月明不顾外界的压

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



力和世俗的眼光，执着追求属于她的一切。

没有花前月下，只有心心相印。

这一期间，庄静庵没少为女儿的婚事操心，曾多次介绍女儿相亲。相亲的人中，有含着金钥匙出生的世家子弟，更有留学欧美的才子，但都遭到了庄月明的拒绝。不过，各种媒体谈论起李庄的婚姻，丝毫没有责备庄静庵之意。这是香港社会的普遍现象，也是人之常情。世上哪有不疼爱子女的父母？庄静庵极力反对女儿的婚姻，也是因为担忧她嫁给李嘉诚会吃太多的苦。

1958 年，李嘉诚涉足地产业，在港岛北角建起了第一幢工业大厦；1960 年，他又在柴湾兴建第二幢工业大厦，赢来了事业上的第一次辉煌。

对爱情的执着和真诚终于感动了父母。李嘉诚在商业上创造的奇迹也越来越让庄静庵刮目相看，最终同意让这对饱尝相恋之苦的恋人结婚。于是，在众人的祝福声中，李嘉诚牵着庄月明的手，幸福地踏上了红地毯。

2. 夫唱妇随

李嘉诚在生活中是个非常恋旧和注重实际的人。结婚后，为了让庄月明住得舒适一些，他斥资 63 万港元买下了一幢花园洋房，这就是李嘉诚现在仍在居住的深水湾道 79 号 3 层住宅。当时他并不算大富豪，要一下子拿出 63 万港元很不容易，所以有人说，这是他送给妻子的最贵重的礼物。

1995 年第 10 期的《资本》杂志这样介绍这幢宅邸：

"李宅外墙只漆上白油，外形既不起眼，亦无海景，但胜在交通方便，两三分钟车程便可达高尔夫球场。李家大宅不算很大，约 1.1 万平方英尺，市值约 1 亿元。"

《资本》杂志是以香港首富的标准来评价这幢大宅的。当时拥有独立花园洋房的华人富翁寥寥无几。李嘉诚跻身豪宅公寓阶层，实在令人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

刮目相看。

其实，就李嘉诚自身的生活需求而言，他并不想“未富先闻”——居住这般豪华奢侈的洋房。不过，身为地产商，他也把购置新婚居所当作物业投资。

婚后，庄月明立即参与到李嘉诚创办的长江实业集团公司。她流利的英语和日语、谦和勤勉的作风，深得同事的赞赏和尊敬。夫妇两人共同推动公司业务进一步向前发展。

1964 年 8 月 1 日和 1966 年 11 月 8 日，李嘉诚的长子李泽钜（英文名 Victor）和次子李泽楷（Richard）相继出生，庄月明一边相夫教子，一边倾心倾力辅佐丈夫的事业。

1972 年 11 月，“长江实业”上市，这是李嘉诚事业上的一个重大转折。身为长江实业执行董事的庄月明，在工作上勤勤恳恳，十分默契地配合李嘉诚，是长江实业集团决策层的核心人物之一。李嘉诚不少石破天惊的大事，都蕴含了庄月明的智慧和心血。

比如，对丈夫独资创办汕头大学一事，她就非常赞成。1980 年的一天，李嘉诚对她说：“今天我要和庄世平老先生（普宁籍银行家、社会活动家）谈创建汕头大学的事情。创建一所大学可不容易，要用很多很多的钱，你的意见怎么样？”

庄月明回答说：“你去谈就是了，你是教育世家出身，我支持你独资创建汕头大学。”她望着丈夫，笑了一会儿，继续说，“如果不是日本人侵略，将你父子赶到了香港，恐怕你现在就是一个从事教育的教师呢！不是吗？”

李嘉诚连连肯定地说：“是的，是的，我现在一定是在当教师，说不定我在当一个小学或中学的校长呢！好，你支持我独资创建汕头大学，我独资就是了。”

在公众面前，庄月明始终保持低调，很少在公开场合露面，也不接受记者采访。

一位熟悉李家的人士说：“人们总是说地产巨头李嘉诚如何以超人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



之术创立宏基伟业，而鲜有人言及他的贤内助及事业的鼎助人庄月明女士。我们很难想象，李嘉诚一生中若没有遇到庄月明，他的事业将会是怎样的情景？”

进入 20 世纪 80 年代，李嘉诚的事业如日中天。庄月明别无所求，丈夫事业成功就是她最大的心愿，她一如既往地在长实集团辛苦工作。

1989 年 12 月 31 日晚上，李嘉诚携庄月明出席在君悦酒店举办的迎新年宴会。夫妇俩容光焕发，是宴会上最“抢镜头”的一对伴侣。不料翌日下午便传来骇人的消息，庄月明突发心脏病，于医院不治身亡，年仅 58 岁。面对妻子的突然离世，身经商场百战的李嘉诚悲痛欲绝，凄然泪下。

因庄月明曾毕业于香港大学，并取得港大文学学士学位，为了表示对妻子的哀悼和怀念，李嘉诚特向港大捐资 3500 万港币，并且成立了专项教育基金。香港大学以此为据，在学校扩建过程中兴建教学楼，并以庄月明的名字命名——庄月明楼。

以后的日子里，李嘉诚始终没有忘记庄月明。庄月明对他刻骨铭心的爱总让他回味无穷。在与友人交谈时，一提起妻子，李嘉诚便不无感慨：“月明受过良好的教育，婚后在事业上多次为我出谋划策，给予了我莫大的帮助。不仅如此，她总是把家里的事情处理得妥妥当当，我根本不用为家里的事情操心，这使我能够有更多的精力去应付工作上的各种问题。”

庄月明去世时，李嘉诚才六十出头，身体硬朗，精神奕奕，又是富豪，因此不乏主动示爱的美女。香港不少富商都以绯闻为荣，但李嘉诚始终如一块白璧，许多年洁身自爱，不愿提及续弦之事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章　胆识过人　驰骋股市入地产

风险与机遇共存，地产与股市总是吸引人们投机炒作。当多数人头脑发热时，李嘉诚能够冷静地预见危机；而当人们普遍悲观失望时，他又能满怀信心地看准走势，逆市吸纳，或顺势融资，每次都表现出过人的胆识。

1. 人弃我取

成家后的李嘉诚，在庄月明这个贤内助的鼎力支持下，在事业上走得更稳健了。

很多时候，历史的演进，企业的兴衰，以及人际关系的变化，皆与潮流和时势格局有关。李嘉诚的精明之处在于他能洞察时局，顺应潮流而为。他由塑胶花大王转为“地产大王”，正是时势与危机所造就的。

早在 1961 年 6 月，潮籍银行家廖宝珊的廖创兴银行发生了挤提风潮。廖宝珊是“西环地产之王”，他在西环大量购买地盘兴建楼宇，并在中环德辅道西兴建廖创兴银行大厦。廖宝珊发展地产的资金，几乎全部是存户存款，将其掏空殆尽，从而引发存户挤提。这次挤提风潮，令廖宝珊因脑溢血猝亡。

在香港这样一个容易一夜暴富或破产的资本经济环境中，廖创兴银行挤提事件，并未引起地产和银行界人士的足够重视。廖氏是潮商中的成功人士，李嘉诚一直对他敬佩有加。从廖宝珊身上，李嘉诚进一步意识到地产与银行业的风险，并把这件事作为分析经济形势的重要参考。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1962 年，香港政府修改建筑条例并公布于 1966 年开始实施。地皮拥有者为避免新条例实施后吃亏，都赶在 1966 年之前建房。这股建房热潮是在银行的积极资助下掀起的，银行不仅提供按揭，还直接投资房地产。

炒风空前炽热，职业炒家应运而生。只要有利可图，人人都想放手一搏，根本看不清楼价日涨夜升其实是畸形旺市。许多人企图以小博大，只要能付得起首期地价楼价，就大炒特炒，想趁高脱手。大客炒地，小客炒楼（花）。大客大都是地产商，甚至还有银行家；小客多是炒金炒股的黄牛党。

在这股空前的炒风中，一向稳重的李嘉诚比一般人头脑要清醒一些。买空卖空是做生意的大忌，投机地产如同投机股市，“一夜暴富”的神话背后，往往就是“倾家荡产”。

李嘉诚以长期投资者的面目出现在地产界，同时，他又是长期投资者中的保守派。他一如既往地在港岛新界的新老工业区寻购地皮，营建厂房，并尽可能少地依赖银行贷款，有的工业大厦完全是靠自筹自有资金建造。公司下属的塑胶部经营状况良好，盈利可观。因此，他负债很少。其地产部也由最初的纯投资转为投资效益期，随着几座新厂房的不断竣工出租，租金源源不断涌来。他以最小的投资风险，获得了最大的投资收益，而且这两项收益都相对稳定。

李嘉诚继续冷静地关注着香港整个地产业界的局势变化。

1965 年 1 月，香港小银行——明德银号发生挤提宣告破产。究其原因，是“参与房地产投机，使其没有流动资金，丧失偿债能力”。明德银号的破产，成了一次重大危机的导火索，挤提风潮由此爆发，迅速蔓延到一系列银行。广东信托商业银行轰然倒闭，连实力雄厚的恒生银行也陷入危机之中，不得不出卖股权给汇丰银行而免遭破产。

港府采取了一系列紧急措施，这才遏制住挤提浪潮，但银行危机却持续了一年有余，不少银行虽未倒闭，却只能“苟延残喘”。在银行危机的影响下，兴旺炽盛的房地产业一落千丈，出现了强烈地震。地价楼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价暴跌，脱身迟缓的炒家全部断臂折翼，血本无归。靠银行输血支撑的地产商、建筑商也纷纷宣告破产。

在这次危机中，长江公司的损失与同业相比微乎其微，仅部分厂房因租期届满，续租时降低租金，并未动摇其整个根基，相形之下反而显得特别坚挺。对上述所发生的一切，李嘉诚丝毫不感到惊讶，这是他预料之中的事。

1966 年底，低迷的香港房地产开始出现一线曙光，地价楼价开始回升。银行经过一年多的“休养生息”，渐渐恢复了元气，有能力重新资助地产业了。地产商们跃跃欲试，准备大干一场。

就在这时，中国内地的“文化大革命”开始波及香港。“中共即将武力收复香港”的谣言传得沸沸扬扬，香港人心惶惶，又触发了自二战后的第一次大移民潮。移民以有钱人居多，他们纷纷贱价抛售物业，香港较好地段——司徒拔道的一幢独立花园洋房仅售 60 万港元。新落成的楼宇无人问津，整个房地产市场卖多买少，有价无市。地产、建筑商们焦头烂额，一筹莫展。

拥有数个地盘、物业的李嘉诚也不禁忧心忡忡。他每天听广播，看报纸，密切关注事态发展。

香港传媒透露的全是“不祥”消息。越是在这样的动荡时刻，就越需要头脑冷静。李嘉诚知道，香港的“五月风暴”与内地的“文革”有着直接关系。当时不少内地群众组织的小报通过各种渠道流入香港。李嘉诚从中获悉内地春、夏两季的武斗高潮自 8 月起渐渐得到控制，并趋于平息。由此看来，香港的“五月风暴”也不会持续太久。

作为资产持有者，最关注的莫过于“中共会不会以武力收复香港，在香港推行大陆的共产主义制度”。李嘉诚反复在想：“不可能，中共若想武力收复香港，早在 1949 年就可趁解放广州之机一举收复，何必等到现在？香港是大陆对外贸易的唯一通道，保留香港现状，实际上对中共大有好处。中共并不希望香港局势动乱。”大多数香港市民希望香港的经济稳定发展、社会安定，而中国政府也会努力维护香港社会的安

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



定与繁荣。

经过一番深思熟虑，李嘉诚以自己独到的政治眼光，毅然采取了商战策略中的惊人之举：人弃我取，趁低吸纳。在继续经营工厂的同时，他先后购进旧房和尾楼，开始大兴土木，建造厂房和商业住宅。从1968年到20世纪70年代初，李嘉诚先后在33个地盘上动土施工，建筑总面积达35万平方英尺，这几年的租金收入平均为390万港元。

李嘉诚的取舍是有技巧性的，什么时间进，什么时间出，都必须把握市场脉搏，同时又与政治时局相结合。这就像火中取栗，早一步或迟一步都有可能遭受惨重的失败。

香港这次战后最大的地产危机，延续到1969年才宣告结束。到1971年“九一三”事件之后，中国内地的政治气候也开始从阴转向晴，社会环境得到较大的稳定。

事实又一次证明了李嘉诚的判断是正确的。他逆同业之行而行，坚信乱极则治，否极泰来。当时，不少朋友都为李嘉诚的“冒险行动”捏一把汗，有些地产商也等着看李嘉诚的笑话。然而，正是这样特殊的形势和环境，练就了李嘉诚超人的胆识和本领。

到1970年，香港百业复兴，地产市道转旺，有人还在说李嘉诚是赌场豪客，孤注一掷，侥幸取胜。实际上，人们只看到他“赌博”的一面，而没有深入去认识他智慧的一面。

2. 上市融资

在楼市上“赌赢”了一把的李嘉诚，顺应时局，开始筹划一盘更大的棋局——上市融资。

从20世纪60年代末到70年代初期，中国内地的政治气候发生了微妙的变化。

1969年10月，美国总统尼克松在联合国大会上公开表示愿与中国政府谈判。随后，他又通过非正式途径表示，可放松对中国长达20年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之久的禁运政策。对此，中国政府做出友好的反应，于同年12月释放了12名在押的美国战俘。1971年1月，又邀请美国乒乓球队访华。7月，尼克松派基辛格博士访华，与周恩来、毛泽东会面，为美国与中国建立外交关系做准备。

这表明，中国共产党将与美国消除敌对状态，有限度地打开国门，发展经济，香港的转口贸易地位将会进一步加强。香港经济界恢复了对香港前途的信心，百业转旺，对楼宇的需求也必将激增。

国际大环境和中国内地的大环境，为香港经济的腾飞带来了宽松的政治气候。从20世纪70年代起，香港经济由工业化阶段转入多元化经济阶段。

1971年6月，李嘉诚成立长江地产有限公司。这一年，香港不仅楼市大复苏，股市也一派兴旺。1972年7月31日，李嘉诚抓住时机，将“长江地产有限公司”改为“长江实业（集团）有限公司”（后简称长实），积极筹备“骑牛”上市。

已进入“不惑之年”的李嘉诚，手头已经积累了相当的资金。在20多年的经营奋斗中，他对“资金是企业的血液，任何企业的生存发展要过的第一关便是资金”的道理，已经有了切肤之痛的深刻认识。评价一个企业家的能力，不仅要看他拥有多少财富，还要看他能调动多少财富作为资本。公司上市无疑是迅速扩充资本的最有效途径。

此前，香港股市对众多欲上市的华资企业可望而不可即，基本上由香港会长期垄断证券交易。该会对上市公司的上市条件要求苛刻，使不少华资大企业长期被拒之门外。1969年12月17日，以李福兆为首的华人财经人士组成的远东交易所（远东会）开始营业，打破了香港会的垄断地位。远东会放宽了公司的上市条件，交易允许使用广东话，开辟了香港证券业的新纪元。亟待筹资的企业纷纷触发上市的需求。1970年，远东会的成交额高达29亿港元，占当时香港股市总成交额的49%。其后，金钱证券交易所（金银会）、九龙证券交易所（九龙会）相继成立，加上原有的香港会、远东会，形成香港股市“四会”并存的格局。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



如此一来，公司上市变得容易了，为上市公司集资提供了更多的场所，大大刺激了投资者对股票的兴趣。股市成交活跃，恒生指数攀升到1971年底收市的341点。低迷多年的香港股市大牛出世，一派兴旺。

李嘉诚正是在这个大背景下筹划将长实上市。他委托财务顾问拟订上市申请书，准备公司章程、招股章程、公司实绩及各项账目等附件。

1972年10月，长实向香港会、远东会、金银会申请股票上市。11月1日获准挂牌，法定股本为2亿港元，实收资本为8400万港元，分为4200万股，面额每股2元，升水1元，以每股3元价格公开发售。由宝源财务公司和获多利财务公司分别在香港、远东、金银3家交易所，以包销的方式向公众发售。

认购者十分踊跃，上市后不到24小时，股票就升值一倍多。由于“僧多粥少”，认购额竟超过发行额的65.4倍，包销商不得不采取抽签的办法来解决认购问题，这在香港股市极为罕见。

股票升值一倍多，意味着公司市值增幅一倍多。消息传来，长实职员欣喜若狂，买来香槟大大庆贺了一番。这个时候，身为长实董事局主席的李嘉诚，仍保持着一个“船长”的冷静，并未表现出特别的欣喜。他知道，股票升水如此神速，缩水也会是瞬间之事。证券市场变幻莫测，风险远远大于其他市场。股票升值，并不表明投资者独钟长实，而是整个股市出现牛市所致，其他上市股票均有升值，有的比长实股升值得更惊人。若要使投资者真正信任并宠爱长实股，最终还得看长实的未来实绩，以及股东所得的实惠。

因此，李嘉诚从成立长实的时候起，就下定决心要攀登“香港地王”的高峰，并明确地以香港老牌英资、素有地王之称的置地公司，作为竞争对手和超越的目标。李嘉诚深信，一个人追求的目标越高，他的才力就发展得越快，对社会就越有益。

当年香港有句俗谚说：“撼山易，撼置地难!”但李嘉诚是一个不达目的决不罢休的人。他既然已经树立了赶超置地的目标，以其作为竞争对手，就必须要有相应的措施。置地是一家上市公司，长实也非得跻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

身股市不可。

不仅如此，李嘉诚还积极争取海外的第二上市地位。

当时香港最著名的证券公司，是冯景禧创办的新鸿基证券投资公司。于是，由新鸿基牵线搭桥，以英国证券公司为财务顾问与包销商，长实于 1973 年初在伦敦股市挂牌上市。

当时香港作为英殖民地，香港注册的公司在伦敦上市，并不稀奇。令人瞩目的是，长实首开香港股票在加拿大挂牌买卖之先河。1974 年 5 月，李嘉诚与加拿大帝国商业银行合作，成立怡东财务公司，自任董事兼总经理付现金 2500 万港元，占 50% 的股权。同年 6 月，在加拿大帝国商业银行的促成下，加拿大政府批准了长江实业的上市申请，长实股票在温哥华证券交易所发售。

长实能如此顺利地与加拿大银行界建立伙伴关系，得益于李嘉诚从事塑胶花产销时与北美贸易公司建立的信誉和友情。加拿大帝国商业银行正是这间公司的往来银行。

李嘉诚全方位在本港和海外股市集资，为长实的业务拓展提供了雄厚的资金基础。

3. 股地双赢

从长实上市那天起，股市便成了李嘉诚的重要活动领域。此后，他稳扎稳打，步步为营，一步步地实现其地产板块的宏伟蓝图。他日后所做的许多震惊香港的大事，都是借助股市进行的。

长实上市时，拥有收租物业约 35 万平方英尺，年租纯利平均为 390 万港元；发展物业 7 项正兴建或拟建，其中独资拥有的地盘 3 个，合资共有的地盘 4 个。上市时将 25% 的股份公开发售，集得资金 3150 万港元。与其他地产商合资发展的楼宇，均用于出售；独资兴建的楼宇，则作为收租物业。

1973 年，长实发行新股 110 万股，筹得 1590 万港元，同时收购了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

泰伟有限公司。该公司的主要资产是位于官塘的商业大厦——中汇大厦，每年为长实赢得120万～130万港元的租金收入（地产复苏后，年租金迅速递增到500万港元以上）。

上市之时，李嘉诚预计第一个财政年度盈利1250万港元。结果，长实的年纯利为4370万港元，是预计盈利额的3倍多。

1973年3月，长实宣布首期中期派息，为每股1角6分，每5股送红股1股。公司与股东皆大欢喜，为长实股票带来了超强人气。

长实上市后的表现强势，被当年的舆论界誉为“地产界升起一颗光芒四射的新星”，并且有传媒及业界把1972年上市的几家华资地产公司称为“华资地产五虎将”。

李嘉诚的长实就是其中一虎，另外四虎是：郭得胜主舵的新鸿基地产、胡忠及胡应湘爵士共同创办的合和实业、陈曾熙于1960年成立的恒隆地产、郑裕彤主掌的新世界发展。

若论入行资历，长实不如新世界和恒隆。新世界的郑裕彤、恒隆的陈曾熙都是早期涉足地产的。

论专业资格，李嘉诚比不上恒隆的陈曾熙及合和实业的胡应湘。他们一个留学日本，一个留学美国，学的都是土木工程，独立创业前都曾担任建筑工程师多年。

论经济实力，长实也比不上另外四虎。新鸿基地产为“地产三剑客”郭得胜、冯景禧、李兆基所创，上市时注册资本为3亿港元，超出长实1亿多港元；上市时预定集资1亿港元，实集10亿港元，长实的集资额不能望其项背。新世界的郑裕彤是香港赫赫有名的珠宝钻石大王，财大气粗，1970年成立新世界，4年后拥有地盘38个，上市时集资1.6亿港元，也远胜于长实的集资额。陈曾熙的恒隆上市时，股票面额2港元，升水6.5港元，幅度是长实1港元的6.5倍，集资2亿港元，也远非长实所能比。合和实业的胡应湘毕业于名校普林斯顿，合和上市前仅创立3年，上市预定集资1.25亿港元，实收股本增至2亿港元。《不图安逸创大业——胡应湘》一文称：“合和是五虎将中最早成为上市公司（1972年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8月21日上市）的股票，在1972年秋至1973年春时，合和股价（每股30港元）更凌驾其他四虎将成员之上，俨然成为老大哥。”

不过，作为五虎将中的“小弟”，从20世纪70年代后期起，长实迅速从五虎将成员中脱颖而出，到80年代中期，摇身一变成为五虎将中的虎帅。时至今日，长实仍是香港地产的首席财阀。

有港人评论说：“幸运之神经常眷顾着李嘉诚。”在股市上，李嘉诚的确是上帝的幸运儿，其中最典型的例证就是他巧妙地躲过了股灾。大致情形是这样的：

20世纪70年代初，股市对投资者和上市公司都是个全新的课题，人们普遍表现出盲目幼稚。由于股市一派利好之势，香港各界掀起了一股“宁要股票，不要钞票”的投资狂潮。1973年3月，恒生指数飙升至1774.96点的历史新高，一年之间升幅达到5.3倍。这使许多股民乐得眉开眼笑，得意忘形。

众人皆醉我独醒，此时的李嘉诚再次表现出高人一筹的眼光和心理素质。他一边统帅长实分期分批、有计划地发行股票，一边利用股票筹集到的资金大量收购人们低价卖出的物业，同时继续抓好塑胶花的生产。

1973年中期，全球石油危机爆发，香港经济受到巨大冲击，出口市场严重萎缩，反应最敏感的股市首当其冲，经济泡沫破灭后的股市出现大恐慌，人们纷纷减持或倾仓抛售，股市一泻千里，恒生指数暴跌至816.39点的水平。

这次大股灾一直延续到1974年底。其后股市虽有所回升，但仍持续低迷一年多。由于全球性的经济衰退，香港投资者在股灾中严重受损，尤其是地产商股，一时难以恢复元气。人们对股市投入，无论是资金还是热情都明显不够。

“股拉地扯”，成为20世纪70年代后香港经济的独特现象。

而李嘉诚却成了这次大股灾中的“幸运儿”。长实的损失，仅仅是股票市值随大市暴跌，而实际资产丝毫未损。相反，李嘉诚利用股市取得了比预期更好的实绩，实现了股、地双赢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李嘉诚对香港的经济兴衰规律已有较深的认识，经济总是呈波浪式发展，若干年为一周期。股市地产低潮，正是拓展的有利时机，地盘价格偏低，物业市值亦偏低。低潮过后，必是新一轮的高潮。

1974 年底，长实发行 1700 万股新股票，用于购买“都市地产投资有限公司”50% 的股权。实际上是以 1700 万股长实新股，换取其励精大厦和环球大厦。两座商业大厦的租金收入每年达 800 万～900 万港元。若不是地产低潮，都市地产发生财政危机，李嘉诚绝不可能如此轻易得手。

1974—1975 年间，李嘉诚两次发行新股集资约 1.8 亿港元。他还从个人持有的长实股份中，取出 2000 万股售予获多利公司，套取现金 6800 万港元。经过多个渠道的筹资，李嘉诚手头拥有了较充裕的现金，趁股市低潮时地价偏低，大量购入地盘。为加速资金回笼，他一反过去只租不卖的做法，将重点放在发展商住物业。这一时期，长实的主要地产业务有：

一是斥资 8500 万港元，从太古地产手中购入北角半山赛西湖地盘。这个地盘处于著名风景区，面积约 86.4 万平方英尺。李嘉诚划出 5.3 万平方英尺的地皮，兴建高级住宅楼宇 10 幢，每幢 24 层，楼宇总面积达 130 万平方英尺，计划两年内竣工。用户购楼，每个单位可配车位一个。楼宇发展中后期，正值地产复苏，成交转旺，楼宇全部销售一空，李嘉诚获利 6000 万港元。

二是利用地盘剩余的 94% 空地，修建一个集娱乐、运动、休闲于一体的大型活动场所，与风景优美的赛西湖风景区连成一片。

三是与南丰集团的陈廷骅联手，购入太古山谷第一号地盘，几个月后出售，获纯利 1450 万港元，超过 1974 年上半年的租金收入。

四是与新鸿基、恒隆、周大福等公司合作，集资购入湾仔海滨高士大道英美烟草公司原址地盘，建成伊丽莎白大厦和洛克大厦。楼宇以平均每平方英尺 400 港元的价格出售，共盈利 1 亿港元。长实占 35% 权益，获利 3500 万港元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1976 年，香港地产市道转旺，股市也再次牛起。李嘉诚召开股东特别大会，通过了大规模集资的决议。这一年，长实发行新股 5500 万股，集资约 1.1 亿港元。同时，李嘉诚积极开拓新的资金渠道，与世界著名的大通银行达成协议，当长实需要资金时，该行将随时提供一笔约 2 亿港元的 4 年长期贷款。仅此两项，李嘉诚可调动的资金便达 3.1 亿港元，加上公司盈利，长实实力大增，开始进一步大规模地购地建楼。

1976 年财政年度，长实年纯利 5997 万港元，另有非经常性收入 653 万港元。这一年，仅租金收入一项就达 2192 万港元，是上市前年租金收入的约 54 倍。香港传媒当时赞誉说："中小地产公司的长江实业，初试啼声，已是不凡。"

下面是长实上市以来的表现：

1972 年，长江实业上市时，拥有物业面积为 35 万平方英尺。

1975 年，面积增至 510 万平方英尺。

1976 年，面积为 635 万平方英尺。

1977 年，面积跃至 1020 万平方英尺。

1979 年，面积发展至 1450 万平方英尺。

而当时的香港英资"地产大王"置地公司，只拥有物业和地盘面积 1300 万平方英尺。上市短短 5 年多时间，长实在地盘物业面积上开始直逼置地。

每当回首人生、回忆往事时，李嘉诚总是深有感触地说："我在 30 岁之前，运道对于我来说，最多只有 5%，95% 都是靠自己的努力拼搏；30 岁之后，运道的成分占多些，大概是 10%。直到近几年，幸运之神才顾及我多一点。"在长期的社会实践和复杂多变的经济环境中，李嘉诚能挥洒自如地运用"等待时机""看好天气""绕过暗礁""审时度势""随机应变""早着先鞭""未雨绸缪""人弃我取""化腐朽为神奇"等战略战术，使他在商战中往往处于主动位置，抓住了一次又一次的机遇。所以说，上帝的"幸运儿"，也是靠他自己争取来的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章　地铁中标　舍得让利进中区

自从涉足香港地产，李嘉诚一直在偏僻的市区和荒凉的乡村山地买地盖房，经过长期发展，渐渐有了一定的实力。在这种情况下，他问鼎繁华中区，在英资地产的势力范围内占领一块阵地。他没有放过最佳机会。

1. 知己知彼

在股市、地产上获得了长足发展后，已经具备相当实力的李嘉诚，开始谋划进军港岛中区。

20 世纪 70 年代中期，港府计划筹建地铁工程，并出台了公开招标案，这是当时香港开埠以来最浩大的公益工程。整个工程计划用 8 年完成，预算耗资约 205 亿港元。首期工程由九龙观塘穿过海底隧道到达港岛中环，全长 15.6 千米，共 15 个站，耗资约 56.5 亿港元。

地铁工程中的中环站和金钟站，是最重要且客流量最大的车站。中环站是地铁首段的终点，位于全港最繁华的银行区；金钟站是穿过海底隧道的首站，又是港岛东支线的中转站，附近有香港政府合署、最高法院、海军总部、警察总部、红十字总会、文物馆等著名建筑，与中环银行区近在咫尺。

早在 1976 年下半年，香港地铁公司即将招标车站上盖物业发展商业的消息，便被新闻界炒得沸沸扬扬。1977 年初，消息进一步明朗，地铁公司将于 1 月 14 日开始招标，地段是邮政总局原址。媒体和业界

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都认为，这次地铁工程投标招商必将有一场鏖战。

作为地产“一虎”的李嘉诚又何尝不为之心动，尤其是中环、金钟两站，就像鸡的两只大腿，其上盖将可建成地铁全线盈利最丰厚的物业。

“必争之地必有必争之利”，但李嘉诚看重的不只是利，更重要的是抓住可形成企业发展突破口的机会。因为在人们眼里，长实只是一家在偏僻的市区和荒凉的乡村山地买地盖房的地产公司，在寸土寸金、摩天大厦林立的中区，长实无半砖片瓦，完全没立锥之地。

涉足地产近20个春秋，盖了不少建筑，积累了不少经验，李嘉诚觉得到了彻底改变形象的时候了。他决意进军港岛中区。地铁站上盖招标无疑是一个难得的机遇。

只是，长实竞投的把握有多大？若渺茫无望，不如不投。李嘉诚从不打无把握之战，每次冒险都是在充分调查研究的基础上进行的。过去曾有多次政府拍卖中区土地的机遇，他都没有参与，这正是缘于他对过去的长实客观、正确的判断。中区的地价高，日涨夜升，每平方英尺已突破一万港元，是世界上地价最贵的地方之一。一块地动辄要数亿甚至10多亿，非长实的财力所能承担。

不敢参与，并非没有企图心，实际上，李嘉诚做梦都想进军中区。如今长实财力雄厚，非昔日可比，能奋力一搏吗？

“不必再有丝毫犹豫，竞争既是搏命，更是斗智斗勇。倘若连这点勇气都没有，谈何在商场立足，超越置地？”李嘉诚下定了参与竞标的决心，开始翻阅有关地铁的各种材料。知己知彼，方能百战百胜。

进军中区，除了数十家实力强大的华资地产商外，还会遇到众多外资对手。其中，呼声最高的是置地公司。中区是置地的“老巢”，地产之王的卧榻旁岂容他人酣睡？置地对这次投标是志在必得。

李嘉诚估计，参加竞投的除了置地外，还会有太古、金门等英资大地产商、建筑商。华资地产建筑公司实力稍逊。长实要想竞投获胜，无可避免地要把置地作为首要的竞争对手，要与这个庞然大物较量一番。

当年置地创始人保罗・遮打参与中区填海，获得港府成片优惠地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



皮，目前在中区拥有10多座摩天大厦。置地广场和康乐广场（又名怡和大厦）位于未来的中环地铁车站两翼，中环车站又恰好落在遮打道上，遮打道的南侧则是遮打花园广场。就凭这些物业和街道的名称及主人，可以看出置地在中区的重要地位，难怪当时的公众和传媒都把中环站称为遮打站。

金钟站离遮打花园广场仅100多米，几乎就在置地的眼皮子底下。攫取中环、金钟车站的兴建权，等于打入中区的心脏，到置地这只坐山虎的食槽里夺食。那么，这坐山虎有没有弱点呢？李嘉诚思索着。天时地利都在置地一边，唯一的破绽大约就是人和了。

置地属怡和系（怡和系包括怡和、置地、牛奶国际、文华东方等一批大型公司，拥有香港中区黄金地段大厦物业、国际一流酒店、百余家超级市场及精品零售连锁店等。全系论控股地位，怡和最显；若论资产，置地坐大，故而怡和系又称怡置系），怡和大班又兼置地大班，现任大班是纽壁坚。他20岁起就在怡和洋行工作，一步步爬上董事局主席的高位。纽壁坚没有任何背景，靠的是自己的勤勉努力。

置地的另一个创始人，是凯瑟克家族的杰姆·凯瑟克。凯瑟克家族是怡和有限公司的第一大股东。因此，纽壁坚虽身为两局大班，但还得受股东老板的制约。凯瑟克家族力主把发展重点放到海外，但这样做势必分散纽壁坚坐镇香港抉择的精力。这正是一般人不易洞察的置地的薄弱之处。只要抓住置地的这一软肋，就有可能制服它。而且，置地一贯坐大，也习惯于坐大，未必会冷静地研究合作方的意愿，并“屈尊”去迎合合作方。

李嘉诚决定以此为突破口，发动与置地的第一次正面交锋。

那么，又该怎样理解地铁公司招标的真正意愿呢？

香港地铁公司是一间直属港府的公办公司。香港的公办公司，并不像过去内地的国有企业，一切由政府包揽包办。地铁公司除拥有少许政府特许的专利和优惠外，其资金筹集、设计施工、营运经营，都得按商场的通常法则进行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚通过各种渠道获悉，港府工务局对中区邮政总局原址地皮估价约2.443亿港元，原址用作中环、金钟两地铁车站上盖。另加上九龙湾车厂地皮估价，两者合计约6亿港元。港府将以估价的原价批予地铁公司，由地铁公司发展地产，弥补地铁兴建经费的不足。

地铁公司为购得中区邮政总局原址地皮，曾与港府多次商谈。地铁公司的意向是：用部分现金、部分地铁股票支付购地款。港府则坚持全部用现金支付。

由此可见，竞投车站上盖发展权，必须以现金支付为先决条件。李嘉诚首先明确了这一点，并估算了一下自己的资金实力。1976年冬，长实通过发行新股，集资1.1亿港元，同时得到大通银行应允，可随时取得两亿港元的贷款，再加上年盈利储备资金，长实可资调动的现金约为4亿港元。

地铁公司与港府在购地支付问题上产生分歧，说明地铁公司现金严重不足。地铁公司以高息贷款支付地皮，现在急需现金回流以偿还贷款，并且指望从中获得更大的盈利。

基于此，李嘉诚在投标书中提出将两个地盘设计成一流商业综合大厦的发展计划，但这仍不足以挫败其他竞投对手。任何竞投者都会想到并有能力兴建高级商厦物业，李嘉诚必须拿出与众不同的招数，他的“克敌”之法是：第一，满足地铁公司急需现金的需求，由长实一方提供现金作为建筑费；第二，商厦建成后全部出售，利益由地铁公司与长实分享，并打破对半开的惯例，地铁公司占51%，长实占49%。

对长实来说，这是一笔沉重的现金负担。但李嘉诚决定破釜沉舟，在准备充分的前提下，做一次新的冒险。

2. 一举夺标

很快，好戏就上场了。1977年1月14日，香港地铁公司正式宣布，公开接受邮政总局原址发展权招标竞投。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

各竞投公司频频与地铁公司接触，刺探地铁公司的意图，准备投标书及附件，在限期内呈交上去。

公开招标为各公司提供了一个平等的机会，投标书的内容则属机密。投标的中标法则，若过多考虑自己一方的利益，中标希望必然很小；若条件过于优惠对方，则自己又毫无利益可图。各家都对投标内容秘而不宣，任媒体记者发挥想象进行种种揣测。

此次参与竞投的财团、公司共30余家，超过以往九龙段招标竞投的一倍多。其中包括置地公司、长江实业、太古地产、金门建筑、日澳财团、辉百美公司、嘉年集团、霍英东集团、恒隆地产等。舆论界凭其惯性，一致看好置地，置地优势昭然，中标呼声最高。

英文版《南华早报》的澳籍记者采访置地大班纽璧坚。纽璧坚拒绝透露投标内容，亦不对“花落谁家”做评价，但他用自信的口气说：“投标结果就是最好的答案。”

结果打破了置地的自信，也跌破了公众的眼镜。李嘉诚以宏大的气魄一路追高，最终击败强大到不可一世的置地公司，被业内和舆论界称为“擎天一指”“三级超升”。

此次地铁工程招标中，香港传媒界还曾流传这样一个故事：

有个新入行的记者问旁边的人：“那个额头高高，头发微秃，频频举手应价的中年人是谁？举一次手加个几百万，好像很平常。”

旁边的老记者说：“他叫李嘉诚，长江实业公司的老板，当年靠做塑胶花发迹，还被捧为‘塑胶花大王’。近些年投资地产，拥有多座工业大厦，还在赛西湖发展高级住宅楼宇，在地产界已小有名气。看他在拍卖场的气度，实力不可小觑。”

这位老记者解释了好一番，才使新记者对李嘉诚其人稍有些了解。如今，李嘉诚的名声如雷贯耳，家喻户晓，若有哪位记者认不出他来，肯定是天大的笑话。

1977年4月4日，地铁公司董事局主席唐信与李嘉诚首先签订中环站上盖发展物业协议，金钟站上盖则由日后商议签订。当晚，唐信召开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新闻发布会，对与会记者说：

"这座建筑物会逐层售予公众，利益由地铁公司与长江分享，地铁公司则占大份。"

"若干公司均对与本公司合作甚感兴趣，因而竞争激烈，所有建议均经详细研究，结果卒为长江获得，因其建议对本公司最具吸引力。"

舆论界称长实中标，是"长江实业发展史上的里程碑"。

4月5日，香港各报刊围绕"长实击败置地"专题报道了中标结果。《工商日报》称：

"时值约2.4亿港元，为30个大财团争相竞投的中区地王——旧邮政总局地皮，卒为长江实业（集团）有限公司投得。"

"这幅平均地价为每平方英尺约一万港元的'地王'，早为大财团觊觎，卒为长江投得。"

另据地铁公司透露，长实所提交的建议书内列举的条件异常优厚而吸引住地铁公司，所以终能脱颖而出，独得与地铁公司经营该地的发展权。"地下铁路公司董事局昨日已经批准协议条款，规限长江实业公司在地铁未来中环站上盖，占地2270平方英尺，建造37层高的商厦与办公室混合的单塔形建筑物一座。""长江实业有限公司已同意，在签订协议时，付给地铁公司一笔现金，并继续交付现金若干次，保证地铁公司无论如何都可以获利。"

1977年，是李嘉诚事业上不寻常的一年。他不仅在地铁招标中获胜，还于同年4月投资2.3亿港元，收购了由美国财团控制的香港永高公司，并全资拥有。永高公司拥有香港心脏地带的中环银行区的部分物业，还拥有在港的希尔顿大酒店和在巴厘岛的凯悦大酒店。这一收购开创了香港华人企业一举吞并外资企业的先例。这两间酒店，每年为长江实业带来经常性收入2500万港元（以当年物价计）。同年，李嘉诚还收购了在铜锣湾的虎豹别墅等大型物业。

至1978年5月，中环车站上盖建筑——环球大厦已开盘分层发售，时值地产高潮，用户购楼踊跃，广告见报后8小时内全部售完，交易总

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



额达 5.92 亿港元，创香港楼价最高纪录。

同年 8 月，金钟车站上盖建筑——海富中心开盘，物业总值 9.8 亿港元，首日的成交额就超过 9 成，创开盘售楼一天成交额之最。

地铁首期工程于 1979 年 9 月底竣工，中环、金钟两站上盖物业发展利润，大大缓解了地铁公司的财政困难。地铁公司主席唐信对与长实的合作非常满意，他说："中环、金钟地铁车站上盖地产发展，为本公司二期、三期工程的车站上盖合作树立了样板。"

环球大厦和海富中心两座发展物业，为长实获得 7 个多亿毛利，纯利近 0.7 亿港元。尽管低于地产高潮时地产业的平均利润，但李嘉诚获得了无法以金钱估量的无形利益——信誉。这也是他参与竞投的主要目的。长实不再是一家只能在偏僻地方盖房的地产公司。长实中标，为李嘉诚取得银行的信任，继续在中区拓展创造了有利条件。可以说，这吹响了长实进军中区的号角。

3. 联手汇丰

从地铁工程招标一事可以看出，李嘉诚是一个具有现代经营理念的人，而且雄心很大，能力很强，常常想别人所不敢想、做别人所不敢做之事。为了获得更多的资金，除招股集资之外，他还努力争取银行的支持。他的格言是："尽量用别人的钱赚钱。"为此，他想方设法与汇丰银行建立友好关系。

香港经济界人士常说："谁攀上了汇丰银行，谁就攀上了财神爷；谁攀上了汇丰大班，谁就攀上了汇丰银行。"

说起汇丰，港人无人不晓，所用的港币几乎全是汇丰银行发行的。汇丰的中文全称是"香港上海汇丰银行"，创设于 1864 年，由英、美、德、丹麦和犹太人的洋行出资组成，次年正式开业，后因各股东意见不合，相继退出，汇丰成了一家独立英资银行。一个多世纪后，汇丰成为一家公众持股的在港注册的上市公司，1988 年股东为 19 万人，约占香

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

港人口的3%，是香港所有权最分散的上市公司。汇丰一直奉行所有权与管理权分离，管理权一直操控在英籍董事长手中。

当时的汇丰集团董事局常务副主席为沈弼，李嘉诚寻求与汇丰合作发展华人行大厦，正是与沈弼接洽的，两人还由此建立了深厚的友谊。

旧华人行的拆卸工作始于1976年2月10日，当时，有实力的地产商都想与业主汇丰银行合作兴建新华人行。

相传华人行的由来有这么一则掌故。20世纪初，港岛中环是洋行的天下，华商想跻身中环却无立锥之地。当时有一位地产商在皇后大道中兴建了一座商业办公综合楼，楼建成后，华人竞相入伙承租。洋人一贯自以为高人一等，不屑与华人同楼栖身，于是，已付订金的洋人纷纷退租，大楼成为华人的"独立王国"，改叫"华人行"。不少华人从华人行发迹，最具影响的事件之一是有香港股坛教父之称的李福兆，于1963年与友人在此密谋成立与香港会抗衡的证券交易所，秘密安装150条电话线至华人行，并于1969年底宣告远东交易所开业。

汇丰银行于1974年购得华人行产权。因年代久远，建筑已十分陈旧；更因为华人行位于高楼林立的中环银行区，原来的华人行大楼已日益成为"小矮人"，因而汇丰决定清出地盘，用于发展新的出租物业。

在地产鼎盛时期，位于黄金地段的物业可谓寸楼寸金，加之华人行在华人中的巨大声誉，华资地产商莫不想参与合作，分一杯羹。

李嘉诚与汇丰合作发展旧华人行地盘的消息传出后，业界莫不惊讶于李嘉诚"高超的外交手腕"。其实，熟悉李嘉诚的人都知道，言行较为拘谨的李嘉诚，并非谈锋犀利、能言善道的外交家，也不是巧舌如簧、精明善变的商场老手，而更像是一位从书斋里走出来的中年学者，满身儒雅之风。

李嘉诚靠的是一贯奉行的"诚实"，以及多年建立的"信誉"，特别是长实中标获得中区地铁车站上盖发展权，使得"高高在上"的汇丰大班沈弼对李嘉诚刮目相看。他仔细研究了李嘉诚本人及其合作的意向材料，最终拍板确定长实为合作伙伴——此时，离李嘉诚中标地铁上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



盖不到一个月。

长实与汇丰合组华豪有限公司，以最快的速度重建华人行综合商业大厦。大厦面积24万平方英尺，楼高22层。外墙用不锈钢和随天气变换深浅颜色的玻璃构成。室内气温、湿度、灯光，以及防火设施等，全部由电脑控制。内部装修豪华典雅，集民族风格与现代气息于一体。整个工程耗资2.5亿港元，写字楼与商业铺位全部租出去。

1978年4月25日，华豪公司举行隆重的华人行正式启用典礼，汇丰银行大班沈弼出席典礼，剪彩并发表讲话，其中有这样一段评论：

“旧华人行拆卸后仅两年多一点时间便兴建新的华人行大厦，这样的建筑速度及效率不仅在香港，甚至在世界上也堪称典范。”

“本人参与汇丰银行正好30年，深感本港居民以从事工商业而著称于世，不管与海外公司还是本港公司，均以快捷的工作效率、诚实的商业信用而受人称赞。我可以这样说：新华人行大厦不愧为代表本港水平的出色典范！”

在华人行正式启用前的3月23日，长江实业集团公司总部就迁入了新华人行大厦。这标志着长实正式立足于大银行、大公司林立的中环，地位更上一层楼。而新华人行也被人们视为长江实业的招牌大厦。

李嘉诚与汇丰合作的良好开端，此后则发展为未来的“蜜月”——汇丰力助长实收购英资洋行，并于1985年邀请李嘉诚担任汇丰的非执行董事。

曾有记者询问李嘉诚与地铁公司、汇丰银行合作成功的奥秘，他侃侃而谈：

“奥秘实在谈不上，我想重要的是首先得顾及对方的利益，不可为自己斤斤计较。对方无利，自己也就无利。要舍得让利使对方得利，这样，最终会为自己带来较大的利益。我母亲从小就教育我不要占小便宜，否则就没有朋友，我想经商的道理也该是这样。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章　吞并英资　以小搏大收和黄

在此消彼长的博弈中，同处于发展壮大势头中的两家华资企业，竟不约而同地瞄准了同一个英资目标。在此情形下，李嘉诚见好就收，得利益、避损失、送人情、交朋友。养精蓄锐之后，看准新目标一口鲸吞，再耐心消化。

1. 助船登陆

在地铁中标及重建华人行中获取了巨大利益后，李嘉诚又开始向新的目标进军了。经过周密的调查分析，他将目标锁定为怡和旗下的另一家大公司——九龙仓。

九龙仓拥有香港最大的货运港和许多码头，这些码头都位于难得的黄金地段。同时，九龙仓也是居香港四大洋行之首的怡和系控股的上市公司，与置地公司并称为英资怡和系的“两翼”。过去，李嘉诚一直以置地为主要竞争对手，并没有注意到九龙仓这个拥有众多产业、历史悠久的英资怡和的另一翼。

九龙仓始创于 1886 年，起初为英国人保罗·遮打牵头在九龙设立的码头仓库，后发展成为九龙货仓有限公司，其产业包括九龙尖沙咀、新界及港岛上的大部分码头、仓库，以及酒店、大厦、有轨电车和天星小轮。它历史悠久，资产雄厚，可以说，谁拥有九龙仓，谁就掌握了香港大部分的货物装卸、储运及过海轮渡。

与港岛中区隔海相望的尖沙咀，日益成为香港的旅游商业区。香港

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

火车总站东迁后，九龙仓把货运业务迁到葵涌和半岛西，将腾出来的地皮用于发展商业大厦，先后建有海港城、海洋中心大厦等著名建筑。但其经营管理却不足，他们固守用自有资产兴建楼宇、只租不售的经营模式，造成资金回流滞缓，使集团陷入财政危机。为解除危机，九龙仓只得大量出售债券套取现金，不料又使集团债台高筑，信誉下降，股票贬值。

李嘉诚赞叹九龙仓的创始人以极低廉的价格获得这块风水宝地，现时水涨船高，身价百倍。如今九龙仓股票被低估，若合理开发，前景辉煌。

李嘉诚曾多次设想，若由他来主持九龙仓旧址的地产开发，绝不至于陷入如此困境。自从长实上市，李嘉诚在兴建楼宇“售”与“租”的问题上，奉行谨慎而灵活的原则。若手头资金较宽裕，或楼市不景气，楼价偏低，最好留作出租物业；若急需资金回流，加快建房速度，楼市景气楼价炒高，则以售楼为宜。

于是，李嘉诚不动声色地吃进九龙仓股票2000万股，买入价为每股13.5港元。他没有采用大户的方式一笔购进，而是悄悄从散户持有的股票中采用暗购的方式。结果，九龙仓的股票越炒越高，其他财团也加入了抢购的行列。九龙仓的股票一路涨到了46港元。

李嘉诚通过智囊团了解到，一贯被称为怡和两翼的置地与九龙仓，在组织结构上是连环套的关系：怡和控制置地，置地控制九龙仓，置地拥有九龙仓不到20%的股份。不久，李嘉诚暗中吸纳的总股数达到了20%，这意味着九龙仓的最大股东不是怡和了，而是李嘉诚。

这一战充分显示了李嘉诚的智慧。首先是他的商业嗅觉和准确的市场判断。通过九龙仓迁址，他看到了收购九龙仓的机遇并分析出了九龙仓的价值。其次是他知己知彼、暗度陈仓的战术。他知道双方实力相差悬殊，不便大张旗鼓地公开收购，因而悄悄低位吸纳，与怡和斗智。这就避免了与实力雄厚的怡和正面交锋，否则不仅会使九龙仓的股票暴涨，而且凭借怡和的实力采取反收购行动，李嘉诚必定会前

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

功尽弃。

九龙仓发现自己的股票被人暗中收购后，顿时慌乱起来，匆匆采取行动。可惜为时已晚，幕后收购的公司已经明朗化，九龙仓只好请汇丰银行的董事长沈弼出面，劝说李嘉诚放弃收购九龙仓。经过慎重考虑，李嘉诚答应放弃收购行动。

这时，另一个财团还在继续吸纳九龙仓股票，这个财团是由香港“船王”包玉刚领导的。

1978 年 8 月底的一天下午，两位华商俊杰在中环文华酒店一间幽静的雅阁会面，其中一位是颇有学者风范的李嘉诚，另一位则是洋溢着海派作风的“船王”包玉刚。

对于李嘉诚的秘密约见，包玉刚猜想是有重要事情——他们当时的私交并不密切。包玉刚之所以收购九龙仓，是他欲减船登陆，苦于无门，便想借助九龙仓这块跳板。当他将目标瞄准九龙仓时，发现李嘉诚已捷足先登。相较而言，九龙仓对包氏远比对李嘉诚重要。九龙仓的码头货仓更有利于“船王”发展海上航运；它的地盘物业，则可供他今后登陆作战，拓展新产业。

包玉刚听说李嘉诚停止收购的消息后，早就想约请李嘉诚见面。现在李嘉诚主动相邀，他怎能不喜出望外？于是，双方在怡和旗下的饭店里，进行了一场决定九龙仓命运的谈判。最后李嘉诚决定退出收购九龙仓。

李嘉诚这一决定可以说起到了一箭三雕的作用，既给了关系密切的汇丰银行董事长面子，又使包玉刚领导的华资财团有望顺利取得九龙仓的控制权，他自己也可以从中套现得利。随后，在李嘉诚的帮助下，包玉刚顺利买入了两成九龙仓的股份。李嘉诚把手头的 2000 万股股票全部以 30 多港元出手，这些股票他从 10 多港元到 30 多港元不等购进，一进一出，净赚 5900 多万港元。包玉刚因购入九龙仓达到控股数额的股票而顺利实现了减船登陆的梦想，从而避免了日后遭遇到的“船灾”。从这一点来看，李嘉诚此举也给包氏家族帮了大忙。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1978 年 9 月 5 日，包玉刚正式宣布他本人及家族已购入 20% 左右的九龙仓股票。怡和与九龙仓现任大班纽璧坚，不得不吸收包玉刚及其女婿吴光正加入九龙仓董事局（按照香港《公司法》，持股 16% 的股东即可成为当然董事）。此后，李嘉诚又继续将手头剩余的九龙仓股转让给包玉刚，包玉刚也不断到市面或通过幕后吸纳九龙仓股，使自己控有的股权增至 30%，大大超过了九龙仓的控股公司置地，身兼 3 家公司主席的纽璧坚大为惊慌：包玉刚吞并九龙仓之意昭然若揭。

1980 年 6 月中旬，纽璧坚趁包玉刚赴欧参加会议之机，突发袭击，正式挑起九龙仓大战。置地采取换股之法，欲将其持股权增至 49%，具体做法是将价值 100 港元的置地股，换取市价 77 港元的九龙仓股。

交换条件十分诱人，股民眉开眼笑。如果置地公司控得 49% 的股权，包玉刚无论如何也购不满 51% 的绝对股权——置地只需再踏半步，即可击碎包玉刚的"吞并美梦"。

包玉刚闻讯，急忙乘机返回香港实施反击。他首先获得了汇丰银行 22 亿港元的贷款保证，紧接着召开紧急会议，决定以 105 港元的现金吸收市面九龙仓股，目标也是 49%。

就在包玉刚做出抢购决定的下一个星期一，开市不到两个小时，包玉刚以 21 亿港元现金购足 2000 万九龙仓股，控股权达到 49%，取得了这场战役的决胜权。纽璧坚见大势已去，只好将置地控有的九龙仓 1000 多万股转让给包玉刚，置地套现获纯利 7 亿多港元。包氏在九龙仓的控股量已超越绝对多数。

包玉刚为夺得九龙仓付出了沉重的代价，故有人称"船王负创取胜，置地含笑断腕"。决战双方皆有胜有负。

李嘉诚在这场战役中巧知进退，不仅获得了金钱上的实惠，避免了被卷进太惨烈的血战，同时又结交了朋友，可谓名利双收。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 蛇吞大象

退出九龙仓的角逐大战后，李嘉诚并没有放弃收购外资公司的计划，他又将目标瞄准了另一家英资洋行——和记黄埔。

和记黄埔是香港第二大英资洋行，资产价值 60 多亿港元，是香港十大财阀所控的最大上市公司之一。和黄集团由两大支柱企业组成，一是和记洋行，二是黄埔船坞（简称和黄）。

和记洋行成立于 1860 年，创办之初主要从事印度棉花、英产棉毛织品、中国茶叶等进出口贸易和香港零售业。初时规模名气不大，远不可与怡和、置地、邓普、太古等洋行相比。到第二次世界大战前，和记拥有下属公司 20 家，初具规模。

和记黄埔船坞有限公司的历史，可以追溯到 1843 年，最初为林蒙船长在铜锣湾怡和码头造木船坞。船坞几经迁址，不断充资合并易手，成为一家公众公司。到 20 世纪初，黄埔船坞与太古船坞、海军船坞并称为香港三大船坞，具有维修、建造万吨级轮船的能力。除此之外，黄埔船坞还经营码头仓储业。

第二次世界大战之后，几经改组的和记洋行落入祈德尊家族之手。该家族与怡和凯瑟克家族、太古施怀雅家族、会德丰马登家族，并列为本港英资四大家族。20 世纪 60 年代后期，祈德尊雄心勃发，一心想成为怡和第二。他趁 1969—1973 年股市大牛冲天，展开一连串令人眼花缭乱的收购，把黄埔船坞、均益仓、屈臣氏等大公司和许多未上市小公司归于旗下。

祈德尊掐准香港人多地少、地产必旺的产业大趋势，关闭了九龙半岛东侧的码头船坞，将修船业务与太古船坞合并，迁往青衣岛，并将其他仓场码头全部转移到葵涌去发展。腾出的地皮，用来发展黄埔新村、大同新村、均益大厦等。

1972 年，和记与香港大昌行合作，高价买入中环和记大厦的地皮，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一举击败置地公司独家称雄的美梦，声名显赫。

然而，由于发展扩张过于迅速，在1973年的股灾及石油危机中，和记在印尼的一项重大投资出现了失误，陷入财政困难，业务滑坡。作为和记洋行重要财神爷的香港汇丰银行见此情形，马上收紧银根，收缩信贷，这一举动无疑使和记洋行雪上加霜，资金出现了严重周转不灵的窘境。

无奈之下，和黄公司只好与汇丰银行达成协议，由汇丰银行出资1.5亿港元，获得和记洋行33.65%的股权，成为它的大股东。汇丰银行此举是希望通过买下一定的股权，促使和记公司反省，并进行自我整顿，以便尽快恢复元气。

但是，香港的银行法规定，银行不得经营与银行业务无关的业务。汇丰银行成为和记公司股东只是权宜之计，意在帮助和记摆脱一时的困境。因此，汇丰银行不能够长期成为和黄公司的控股方，它需要寻找一家有实力的公司来接收这些股票，成为和黄的大股东。因此，汇丰银行通过各种渠道公开表示，只要和黄的业务有起色，他们就会将和黄出售。

当时汇丰物色了一名治理大王韦理来治理和黄。韦理有着“公司医生”的名号，但是他一贯只做智囊团的高参，从未担任过大型公司的主政。他上任后，和记于1977年9月再次与黄埔合并，改组为和记黄埔（集团）有限公司。这一举措之后，集团又四处收购，实力大大增强。但是，由于以往的亏空太大，和黄的业务还是没有太大的起色。

这时，李嘉诚敏锐地觉察到自己的机会来临了。因为黄埔不仅是一家待售的公司，而且名下有着大量可供兴建大型住宅的商用土地。当初放弃九龙仓的收购，是他对汇丰董事长的承诺，同时也给船王包玉刚一个机会。

商场上讲究互惠互利。李嘉诚的成全，使包玉刚由船业将要落入低潮的生意中成功转行到陆地，他对李嘉诚万分感激。他执掌九龙仓后，与长实合作，兴建了一座50多万平方米的商业大厦。长实只负责建筑，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不需要付出发展成本，但是利润双方平分。

此时的包玉刚不仅是赫赫有名的船王，也是汇丰银行的董事，同时与汇丰两任董事长都有着深厚的交情。知恩图报，当李嘉诚找到包玉刚说出自己的愿望——将汇丰手中的9000万股和黄股票转到他名下时，包玉刚痛快地答应了。

随后，李嘉诚与汇丰董事长沈弼频繁接触，很快弄清了汇丰的意图：并非要从中获利，而是要新东家到任后让和黄的经营状况有所好转。因为包玉刚的帮助，更因为沈弼对李嘉诚的精明强干和诚实经商的作风也十分认可，认定李嘉诚能够重振和黄，于是便以优惠的条件将这一重任交付给了李嘉诚。

1979年9月25日夜，李嘉诚举行了长江实业集团公司成立以来最振奋人心的记者招待会。一向沉稳的他宣布："在不影响长江实业原有业务的基础上，公司以7.1港元每股的价格购买汇丰银行手中占22.4%的9000万普通股的和黄股权。"

记者招待会后，和黄的股票成了热门，小市带动大市，当日恒生指数飙升25.69点，成交4亿多港元。由此可见李嘉诚在股民中的号召力。与此同时，李嘉诚陆续在市场上分批吸纳，一年后，长实及李嘉诚个人拥有的和黄股相加增长到39.69%，而公司也未遇到反收购。

新闻界震惊了。一家报纸报道此事时用的标题是："李嘉诚以小博大，收购术堪称一绝。"

为什么说李嘉诚是以小博大、以弱胜强呢？当时长实的资产仅有6.93亿港元，却成功控股了市值62亿港元的巨型集团——和黄。难怪和黄前大班韦理会以一种无可奈何又颇不服气的语气对记者说："李嘉诚此举等于用2400万美元做订金，而购得价值10多亿美元的资产。"

这也是李嘉诚做人的成功。他"以和为贵、互惠互利、以退为进、以让为盈"的经商策略，赢得了长实有史以来最大的一桶金，并且为长实争取到了强盛的人脉。

这次收购行动后，李嘉诚得到了"超人"的称号。这正是：以小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



博大，超人横空出世；以弱胜强，和黄再易新主。

3. 重振和黄

1981 年 1 月 1 日，李嘉诚被选为和记黄埔有限公司董事局主席，成为香港第一位入主英资洋行的华人大班（注：包玉刚入主的怡和系九龙仓不属独立洋行），和黄集团也正式成为长实集团旗下的子公司。

舆论说，和黄一役，足见李嘉诚有远见卓识、聪明绝顶。

其一，李嘉诚成全包玉刚收购九龙仓的心愿，实则是让出一块肉骨头让包氏去啃，而给自己留下一块不需要太费力气就可吃下的大肥肉。因为九龙仓属于家族性公司的怡和系，凯瑟克家族及其代理人必会以牙还牙，殊死一搏进行反收购。包氏收购九龙仓，代价沉重，实际上不过与怡和大班打了个平手。

而身为香港第二大洋行的和黄集团，各公司“归顺”的历史不长，控股结构一时还未理顺，各股东间利益意见不合，正祈盼出现“明主”力挽颓势，使和黄彻底摆脱危机。只要能照顾并为股东带来利益，股东不会反感华人大班入主和黄洋行。这是李嘉诚最初的出发点。

其二，和黄集团市值高达 62 亿港元，拥有大量地皮物业，还有收益稳定的连锁零售业，是一家极有潜力的集团公司。香港的华商洋商中，垂涎这块大肥肉者大有人在，只因和黄在香港首席财主汇丰的控制下，所以才暂且按兵不动。

李嘉诚很清楚，汇丰控制和黄不会太久。根据《公司法》《银行法》的规定，银行不能从事非金融性业务。债权银行虽然可接管丧失偿债能力的工商企业，但一旦该企业经营步入正轨，必须将其出售给原产权所有人或其他企业，而不能长期控有该企业。

李嘉诚吸纳九龙仓股之时，便获悉汇丰董事长沈弼暗放风声：待和记黄埔财政好转之后，汇丰银行会选择适当的时机、适当的对象，将所控和黄股份的大部分转让出去。这对李嘉诚来说不啻是个福音。长实财

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力不足，若能借助汇丰之力，收购就算成功了一半。

其三，为了达到目的，李嘉诚停止收购九龙仓股的行动，卖汇丰一个人情，以获得汇丰的好感。而信誉卓著的汇丰必会回报，还他这个人情。

经过这场兼并战之后，李嘉诚和包玉刚继续成功地收购了一些英资大型企业，彻底扭转了英资在香港占绝对优势的局面。在一片喝彩声中，李嘉诚并未陶醉其中，沾沾自喜，他必须考虑如何重振和黄。

世人言："创业容易守业难"，"前车之鉴，后人之师"。最典型的教训莫过于和记黄埔的前大班祈德尊。祈德尊是个收购企业的猛将，却不是管理庞大企业的行家里手。他发展过快，吞并太多，导致消化不良，最终把集团拖垮，痛失江山。

李嘉诚出任和黄执行董事，在与董事局主席韦理及众董事的交谈中，他们的话分明含有这层意思："我们不行，你就行吗？"

李嘉诚是个喜欢听反话的人，他特别关注喝彩声中的"嘘声"。挑战反而让他充满激昂的斗志。香港的英商华商中，不少人持这种观点："李嘉诚是靠汇丰的宠爱，才轻而易举购得和黄的，他未必就有本事能管理好如此庞大的老牌洋行。"

英文《南华早报》和《虎报》的外籍记者也盯住沈弼穷追不舍："为什么要选择李嘉诚接管和黄？"沈弼表示："长江实业近年来成绩良佳，声誉又好，而和黄的业务脱离 1975 年的困境踏上轨道后，现在已有一定的成就。汇丰在此时出售和黄股份是顺理成章的。"他又说："汇丰银行出售其在和黄的股份，将有利于和黄股东的长远利益。我坚信长江实业将为和黄未来发展做出极其宝贵的贡献。"

李嘉诚深感肩上担子之沉重。"新官上任三把火"，粗略看来，李嘉诚似乎一把火也没烧起来，甚至没有说过一句让和黄振兴的豪言壮语。他是个毫无表现欲的人，总是用成绩来证明自己。

按常规，大股东完全可以凌驾于支薪性质的董事局主席之上，但李嘉诚从未在韦理面前流露出"实质性老板"的意思。他的谦让使众董

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事与管理层对他更加尊重。后来他出任董事局主席，也是在股东大会上由众股东推选产生的。

“退一步海阔天空”，这是李嘉诚的退让术，与中国古代道家的“无为而治”“无为而无不为”有着异曲同工之妙。

董事局为他开出优厚的董事袍金（董事长从利润中拿出一定比例来奖励董事会成员，称为袍金。其中包括佣金、花红、车马费等），李嘉诚表示不接受。而且，他为和黄公差考察、待客应酬，都是自掏腰包，从不在和黄财务上报账。有人称：李嘉诚的精明已到了炉火纯青的地步。他小利全让，大利不放。大利是指他持有的股份，只要公司盈利状况好，他的红利自然就很可观。他不放大利，还表现在他不断增购和黄股份。令人叹绝的是，他“鲸吞”和黄的“企图”，竟未遇到“老和黄洋行”一丝半毫的抵抗。

李嘉诚很快便获得了众董事和管理层的好感及信任。在决策会议上，他总是以商议、建议的口气发言。实际上，他的建议就是决策——因为众人都自然而然地信服他，倾向他。韦理大权旁落，李嘉诚未任主席兼总经理，但实际上已开始主政。

那么，李嘉诚入主和黄实绩如何呢？数据最能说明问题。

他入主前的 1978 年财政年度，和黄集团年综合纯利为 2.31 亿港元；入主后的 1979 年升为 3.32 亿港元；4 年后的 1983 年，纯利润达 11.67 亿港元，是入主时的 5 倍多；1989 年，和黄经营性盈利为 30.3 亿港元，非经营性盈利则达 30.5 亿港元，光纯利就是 10 年前的 10 多倍。盈利丰厚，股东与员工皆大欢喜。

一篇综述和黄业绩的文章，用了这样一个满含赞誉的标题：“沈大班慧眼识珠，李超人深孚众望。”

如今在香港提起“超人”，无人不知指的是谁。但最初是谁先叫出这一称号却有种种不同说法。

有人说是长江公司的人最先叫起来的，他们对老板最熟悉，也最敬佩。长江公司的人称：“是看到报章这样称呼，大家都这么叫，我们也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

跟着叫。李先生知道后，还批评过手下的人，他并不希望别人这样称呼他。不过，报纸都这样称他，他也就默认了。”

又有一说，某先生看了报上刊载的李嘉诚收购和黄的文章，不禁拍案叫绝，还写了一副赞誉李嘉诚的对联：

“高人高手高招，超人超智超福。”

此后，“超人”之称在民间不胫而走。不久，各大小报纸竞相采用，超人盛名，誉满香江。

而“某先生”到底是谁，已难以考证，但这至少代表一种舆论倾向，也代表了人们对李嘉诚创业奇迹的认可。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章 任人唯贤 广纳人才念旧情

人才是企业发展之本，而凝聚人心又是收拢人才之道。李嘉诚既有西方现代企业制度的管理理念，又有源于东方文化的长者之风。他始终关怀当年与自己共同奋斗的老员工，又不拘一格地起用新秀。

1. 厚待员工

李嘉诚能在香港商界重大兼并改组中连连得分，除了人们津津乐道的“超人之术”外，还得助于他的“用人之道”。

“造物之前先造人才”，这是许多企业家的共识。李嘉诚深谙此理，始终将广纳人才作为自己的经商方略。任人唯贤、不拘一格，确保其团队的强大整合力和协同作战能力是他能够成功的重大法宝。

长江塑胶厂初创时，发展格外艰难，李嘉诚和员工们遇到了各种各样的困难。然而，李嘉诚的创业信念是坚定的，任何困难都不能够阻止他。他身体力行，和下属一样干着脏活累活，毫无老板架子。厂里忙的时候，他亲自安装机器、设计图纸、生产制品；需要跑业务的时候，他便走街串巷，亲自出去采购原料或推销厂里的产品。此时，他需要的正是像自己那样能够踏踏实实、埋头苦干的人才。

上海人盛颂声、潮州人周千和正是李嘉诚所需要的人才，他们二人对长江塑胶厂忠心耿耿，兢兢业业地为之付出。20 世纪 50 年代初，盛颂声和周千和就开始追随李嘉诚左右。盛颂声思维活跃，聪明灵活，主

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抓生产；周千和性格沉稳，严谨认真，负责打理财务。李嘉诚事业的发展壮大和他们两人的贡献密不可分，可以说，没有他们，便没有发展如此迅速的长实集团。

盛、周二人多年来与李嘉诚患难与共，相互之间建立起了非常深厚的感情。无论是在人品还是能力方面，李嘉诚对他们都是十二分的信任。1980 年，盛颂声担任长实董事副总经理；1985 年，周千和成为长实的董事副总经理。有人认为，李嘉诚这样做是为了给两位老臣一些精神安慰。其实，身居高职的盛颂声、周千和二人身上的担子并不轻。长实的地产业务由盛颂声负责，股票买卖由周千和负责。这两项业务可以称得上是长实集团的命脉，如果他们没有什么能力，李嘉诚绝对不会将他们放在如此重要的位置上。

李嘉诚是一个重感情的商人，这对一个白手起家的创业者来说是至关重要的。创业是艰难的，如果没有荣辱与共、风雨同舟的共识，一般人很容易见异思迁。如何能够让员工与自己达成这种共识呢？只有对员工投以感情。

李嘉诚一向宁亏自己，也不亏员工。长实的发展有起有落，但却鲜有跳槽者，这不能不说是李嘉诚用人的成功。以身作则是李嘉诚在员工面前树立的最好形象，使得员工愿意跟着他创业。

周千和回忆当初的创业经历时说："那时候，大家的薪酬都不高，才百来港纸（港元），条件之艰苦，不是现在的年轻人所能想象的。李先生跟我们一样埋头搏命做，大家都没什么话说。有人会讲，李先生是老板，他是为自己苦做——抵（值得），打工的就不抵。话不可这么讲，李先生宁可自己少得利，也要照顾大家的利益，他把我们当自家人。"

盛颂声在 1980 年谈到长实成功的原因时说："这主要是靠李嘉诚先生的决策和长江实业同仁上下齐心的苦干。李先生每天总是 8 点多钟到办公室，过了下班时间仍在做事，公司同仁也都如此，这就使长江实业成为一家最有冲劲的公司。事业有成之后，李先生又尽量宽厚待人，使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和他合作过的个人或集团，全都赚得盆满钵满。这便奠定了长江实业今后能有更大发展的基础。”

兢兢业业工作是事业兴旺的基础，而与合作者共享利益，更是李嘉诚一贯的准则。李嘉诚很念旧情，对曾有功于长实者都以恩相报。他留人先留心，因此才有了后来人才济济、高人满堂的大好局面。

李嘉诚曾说：“只有拥有博大的胸襟，自己才不会那么骄傲，不会认为自己样样出众。承认其他人的长处，得到其他人的帮助，这便是古人所说的‘有容乃大’的道理。”

1985 年，盛颂声因移民加拿大脱离了长实集团。李嘉诚举行盛大的宴会亲自为他饯行，令盛颂声十分感动。周千和则始终如一地为长实服务，后来他的儿子也加入长实，成为长实的骨干。

李嘉诚说过：“假如今日没有那么多的人替我办事，就算我有三头六臂，也没有办法应付那么多的事情。所以，成就事业最关键的是要有人能够帮衬你，乐意跟着你工作。这就是我的处世哲学。”李嘉诚说得很实在，事实也是如此。

李嘉诚对于老员工是很念旧的，但对于企业和人才的管理模式却不拘泥于旧法。同时，李嘉诚对员工的管理又极严厉。长实的员工说：“如果哪个人做错事，李先生必批评不可，不是小小的责备，而是大大的责骂，急起来、恼起来时，半夜三更挂电话到要员家，骂个狗血淋头也有。”

李嘉诚的骂，不是喜怒无常的“乱骂”，而总是“骂到实处”。当然，他也有骂错之时，但等他冷静后，便会主动找受批评者赔礼道歉，说明道理。

一般来说，越为李嘉诚看好的职员，受到的批评越多、越严厉。他们经受过李嘉诚一段时期的“锤打”之后，通常都能升职加薪。

李嘉诚常说：“唯亲是用，必损事业。”唯亲是用，是家族式管理的习惯做法，这无疑表示对“外人”不信任。20 世纪 80 年代中国内地开放后，不少潮州老家的侄辈亲友，要求来李嘉诚的公司做事，但很多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都遭到他的婉拒。

在长实系有他的亲戚，更有他的老乡，但他们都没有因这层关系而得到任何照顾。得到他重用和擢升的，相当一部分是外国人。情才并重，是李嘉诚笼络人、打动人、留住人的一大妙招。所以，香港知名作家何文翔曾这样评论李嘉诚，说他“任人唯贤，知人善任，既严格要求，又宽厚待人”，“李嘉诚成功的关键，是他融会了中西文化的精华，采用西方先进的管理方式”。

2. 提拔新人

李嘉诚不仅看重元老重臣，而且善用年轻有为的新人。当企业发展到一定规模后，他便开始广泛招募人才。很快，一个现代化“内阁”便出现在庞大的李氏王国中。这个“内阁”组织严密，拥有一流的专业水准，并且具有很强的超前意识。在李嘉诚的企业里，东方家族式管理企业的传统格局不复存在。一家杂志这样评论：“李嘉诚这个内阁，既结合了老、中、青的优点，又兼备中西方色彩，是一个成效极佳的合作模式。”

“长实在 20 世纪 80 年代得以急速扩展及壮大，股价由 1984 年的 6 港元升到 90 港元，和李嘉诚不断提拔年轻得力的左右助手实在大有关系。”有人这样看待李嘉诚的成功，认为李嘉诚成功的关键在于他周围聚集了一大批志同道合、才华横溢的商界英才。

在长实管理层的后起之秀中，最引人注目的要数霍建宁。

霍建宁毕业于香港名校港大，随后赴美深造，1979 年学成回港，被李嘉诚招至旗下，出任长实会计主任。他业余进修，考取英联邦澳洲的特许会计师资格（凭此证可去任何英联邦国家与地区做专业会计师）。李嘉诚很赏识他的才学，于 1985 年委任他为长实董事，两年后又提拔他为董事副经理。这一年，霍建宁才 35 岁，如此年轻就担任本港最大集团的要职，在香港实为罕见。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



除此之外，霍建宁还是长实系4家公司的董事，并且是与长实有密切关系的公司如熊谷组（长实地产的重要建筑承包商）、广生行（李嘉诚亲自扶植的商行）、爱美高（长实持有其股权）的董事。

传媒称他是一个“浑身充满赚钱细胞的人”。长实全系的重大投资安排、股票发行、银行贷款、债券兑换等，都是由霍建宁策划或参与决策。这些项目动辄涉及数十亿资金，亏与盈都在于最终决策。李嘉诚如此器重他，可见结果肯定是盈多亏少。

霍建宁的年薪和董事袍金以及非经常性收入如优惠股票等，年收入在1000万港元以上。

霍建宁不仅是长实的智囊，还为李嘉诚充当“太傅”的角色，肩负培育李嘉诚次子李泽楷的职责。

与霍建宁任同等高职的少壮派中，还有一位叫周年茂的青年才俊。周年茂的父亲是长实的元勋周千和。周年茂还在学生时代，李嘉诚就把他当作长实未来的专业人士进行培养，与周千和一道送他赴英专修法律。

周年茂回港后即加入长实，李嘉诚指定他为公司发言人。两年后即1983年，周年茂被选为长实董事，1985年后与其父周千和一道擢升为董事副总经理。周年茂任此要职的年龄比霍建宁还小，才30岁出头。

有人说周年茂一帆风顺，飞黄腾达，是得其父的荫庇——李嘉诚是个很念旧的主人，为感谢老臣子的功劳，故而“爱屋及乌”。此话不无道理，但周年茂的高升，还要归功于他的个人实力。

周年茂任副总经理，是顶移居加拿大的盛颂声的缺——负责长实系的地产发展。茶果岭丽港城、蓝田汇景花园、鸭月利洲海怡半岛、天水围的嘉湖花园等大型住宅屋村发展，都是由他具体策划落实的。他肩负的责任比盛颂声还大。由于业绩显著，他得到了公司上下“雏凤清于老凤声”的好评。

长实参与政府官地的拍卖，原本由李嘉诚一手包揽。而现在同行和记者通常能见着的长实代表是周年茂，只是金额特别巨大的项目，李嘉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诚才亲自出马。周年茂外表像书生，却有大将风范，临阵不乱，该竞该弃，都能较好地把握分寸，令李嘉诚十分放心。

长实的财务策划有霍建宁，地产发展有周年茂，楼宇销售则有一个全能女将——洪小莲。洪小莲年纪也不算大，她全面负责楼宇销售时还不到 40 岁。

洪小莲在 20 世纪 60 年代末期，长实未上市时，就跟随李嘉诚任其秘书，后来又任长实董事。洪小莲是长实出名的美女，不仅人长得漂亮，风度好，而且待人热情，能言善道。在地产界，在中环各公司，提起洪小莲，无人不知，无人不晓。

长实总部虽不到 200 人，却是个超级商业帝国。每年为长实系工作和服务的人数以万计，资产市值高峰期达 2000 多亿港元，业务往来跨越大半个地球。大小事务，千头万绪，都要到洪小莲这里汇总。洪小莲是个彻底的务实派，面试一名信差、会议所需的饮料、境外客户下榻的酒店房间，她都要一一过问，跟踪到底。

霍建宁、周年茂、洪小莲，被称为“长实系新型三驾马车”。

商场上有一句话说得很精辟：“指挥千人不如指挥百人，指挥百人不如指挥十人，指挥十人不如指挥一人。”指挥一人，就是抓某一部门的主要责任人。当然，对集团的重大决策与事务，李嘉诚仍须亲力亲为。

“指挥一人”需要高超的领导艺术。首先必须有充足的人才可供选用；其次要对手下有充分的了解，如品格、知识、能力、经验等；最后要对企业的整个管理环节了如指掌，以便及时进行宏观调控。若没有长时间的学习和实践，根本不可能将这种用人方法运用得游刃有余。

李嘉诚做到了，他任用俊才，将公司的各项事务交给他们处理，他自己则将主要精力放在决策上。

20 世纪 80 年代中期，长实管理层基本实现了新老交替，各部门的负责人大都是 30 ~ 40 岁的少壮派。周年茂说：“长实内部新一代与上一代管理人的目标无矛盾，而且上一代的一套并无不妥，有辉煌的战绩可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

凭。”正是因为这样，长实的管理层才形成了一个高效、富有战斗力的超强团队。

3. 启用洋人

善于提拔后起之秀的李嘉诚，其旗下的高级管理人员还有一个显著的特色，那就是聘用了不少洋人。

20世纪80年代以前，由于华商经济实力有限，以及数百年来洋人歧视华人的惯性，那时候，若能雇佣心高气傲的洋人做下属，是一件颇为荣耀的事情。到了20世纪90年代，香港华人见了洋人（特指有欧罗巴血统的白种人），不再有见“洋大人”的感觉了。港人自信香港是东方明珠，是全球经济最发达的地区，港人的收入和生活水平一点也不比西方国家差，完全不必抱有低人一等的自卑感。华人公司雇佣外国职员，实属平常。

不过，李嘉诚雇佣外国人做下属，并非仅仅出于民族自豪感和炫耀心理，而与他大力拓展海外业务密不可分。

20世纪70年代初，长江工业公司的塑胶工厂分布在北角、柴湾、元朗等处，员工达两千余人，管理人员约200名。李嘉诚为了从塑胶业彻底脱身，投入地产业，聘请美国人Erwin Leissner任总经理，全权管理塑胶厂事务，他自己只参与重大事情决策。随后，李嘉诚又聘请美国人Panl Lyons为副总经理。这两位美国人是掌握最现代化塑胶生产的专家，李嘉诚付给他们的薪金远高于他们的华人前任，并赋予他们实权。

到20世纪80年代中期，李嘉诚已控有几家老牌英资企业，这些企业中有相当一部分外籍员工。李嘉诚并非没有能力直接领导他们，主要是长江工业公司升级为长实集团公司，集团超常规拓展，他需要为旗舰领航。而能让他腾出精力的最有效办法，就是用洋人管理洋人，这样更利于相互间的沟通。同时，这些老牌英资企业与欧美澳有着广泛的联系，长实集团日后要走跨国化道路，启用洋人做“大班”，更有利于开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓国际市场及进行海外投资。他们具有血统、语言、文化等方面的天然优势。

长实董事局副主席麦理思（George Magnus）是英国人，毕业于剑桥大学经济系。麦理思曾任新加坡虎豹公司总裁，因业务关系与李嘉诚相识。1979 年，麦理思正式加盟长实，此后与香港洋行和境外财团打交道，多由麦理思出面。李嘉诚器重他，不仅是因为他的英国血统、名校文凭，更看中他是个优秀的经济管理专家。

李嘉诚入主和黄洋行，和黄前任大班韦理卸职后，李嘉诚提升李察信（John Richardson）为行政总裁，自己任董事局主席。到 1983 年，李察信因与李嘉诚在投资方向上意见不合而离职，李嘉诚又任用了另一位英国人——当初名不见经传，后来名声显赫的马世民。这个马世民是李嘉诚手下最值得一说的洋干将。

马世民原名西蒙·默里（Simon Murray），1940 年生于英国雷斯特。马世民没有读大学，他说他的大学就是人生。他有不凡的经历，19 岁跑去参加法国雇佣兵团，被派到阿尔及利亚作战。后来他把自己的经历写成一部名为《Legionaire》的小说，成为轰动一时的畅销书。

1966 年，马世民来到英殖民地香港，进入最负盛名的怡和洋行工作。他形容自己就像个推销员，墙纸、果仁、钢材、机器、电器等，什么都卖过。其中的 3 年，他被派驻怡和在泰国的分支机构，负责怡和地产的建筑合约。他借用一种华人特别喜爱的药品“万金油”来形容自己。正因为他在多个领域经受过锻炼，李嘉诚在物色综合性集团——和黄行政总裁时，把马世民列为首选。

马世民为怡和服务了 14 年，深得怡和重视，是多家公司的执行董事，如怡和工程、金门建筑等。20 世纪 70 年代后期，他还被派往伦敦大学和美国斯坦福大学，专修经济管理专业课程。

20 世纪 70 年代末的一天，马世民代表怡和贸易到长实推销冷气机，希望长实在未来的大厦建筑中采用怡和经销的冷气系统。他千方百计要见李嘉诚，李嘉诚本不过问这一类“小事”，但还是同意会见这位

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

倔强的“鬼佬”经理。

这次会面给彼此都留下了深刻的印象。马世民自我评价说：“目前来说，我的能力和经验还有待于边干边学，但香港是这样，只要你拿出真本事来做生意，你就会学得很快。”马世民还说：“我属龙，用你们中国人的话说，是龙的儿子。”李嘉诚也属龙，比马世民整整大 12 岁。此次双方就好些话题交换了意见，李嘉诚对这位“龙老弟”颇有好感。

1980 年，40 岁的马世民决定告别打工生涯，自立门户创立 Davenham 工程顾问公司，承接新加坡地铁工程。

1982 年秋，英国首相撒切尔夫人赴北京就香港的政治前途与中方谈判，香港的英国人惶恐不安，信心危机席卷香江。李察信竭力主张和黄集团将重心转向海外发展，李嘉诚却看好香港前途，两人在发展方向上的严重分歧，导致了李察信的辞职。随后，李嘉诚积极物色人选，竭力劝说马世民加盟。于是，接替行政总裁一职的马世民正式效力于和黄集团。马世民上任不久就参与收购英资港灯集团。除和黄外，马世民还先后出任港灯、嘉宏等公司董事主席。

可以说，马世民是长实系除老板李嘉诚外，第一位有权有势、炙手可热的洋大班。马世民负责和黄系的电讯、能源、货柜（集装箱）码头、零售及港灯与嘉宏的业务，成绩斐然。

1986 年 1 月，和黄集团市值从收购时 1979 年的 62 亿港元，上升到 141.5 亿港元。同期，控股母公司长江实业的市值为 77 亿港元，和黄市值近两倍于长实，成为长实系的主舰。1979 年，李嘉诚从汇丰手中以 7.1 港元购入 22% 和黄股权，共付出 6 亿多港元。1989 年，和黄纯利 30.5 亿港元，共获利 60.8 亿港元，相当于购入总价的 10 倍。

和黄取得如此惊人的实绩，首先是李嘉诚正确决策，其次是马世民管理有方。不过三四年时间，马世民便名声大噪，成为本港洋大班中风头最劲的人物。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 善用“外脑”

在李嘉诚的企业管理智囊团中，还有一些身份很特殊的人——“客卿”。

李嘉诚年幼的时候，父亲曾给他讲过战国时代孟尝君的故事。孟尝君门客三千，志士能人比比皆是，几乎成为古代中国贤能的典范和化身。这主要是因为他深明大义，求贤若渴，对贤能之士以礼相待，并让他们各尽所长。于是，各地身怀绝技的名人高士纷纷投其帐下，为其献策献力。

李嘉诚在事业逐步发展，缔造商业帝国的过程中，在用人方面也效法古代贤圣，颇有些孟尝君的风范，他以自己的信誉和重用人才的作风吸引了许多“客卿”为他出谋划策，鼎力相助，甚至不图报酬者也比比皆是。

他之所以能取得后来的辉煌成就，“客卿”之功也是重要成因之一。

李嘉诚身边有300员虎将，其中100位是外国人，200个是年富力强的香港人。我们可以这样来看李嘉诚管理人才结构：第一层是李嘉诚的“近臣”——核心管理层；第二层是总部与分公司的负责人；第三层则是在长实系挂职或未挂职的“客卿”。

“客卿”之中，以大牌律师李业广与当红经纪杜辉廉影响最大。

李业广是“胡关李罗”律师行的合伙人之一，持有英联邦的会计师执照，是个“两栖”专业人士，在业界声誉甚隆。人们称李业广是李嘉诚的“御用律师”，李嘉诚则说：“不好这么讲，李业广先生可是行内的顶尖人物，我可没这个本事独包下他。”

李嘉诚说的是实话，李业广身兼香港20多家上市公司董事，这些公司市值总和约占全港上市公司总额的1/4。他不是那种见钱眼开、有酬（金）必应之士，一般的大亨还请不到他。长实上市，李业广是首

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



届董事会董事；长实扩张之后，李业广是长实全系所有上市公司的董事。仅此一点，足见二李的关系非同寻常，也说明李业广地位之显要。

李嘉诚是个彻底的务实派，从来不拉大旗作虎皮，不虚张声势。在香港商界，拉名人任董事是常见之事，但李嘉诚在商界的名气较李业广大，他没必要这样做，他敬重的是李业广的博识韬略。长实不少扩张计划，便是二李"合谋"的杰作。

李业广甘居幕后，保持低调。1991 年，李业广一飞冲天——出任香港证券联合交易所董事局主席。在他之前，任联交所主席的有：金银会创始人胡汉辉、股坛教父李福兆、恒生银行卸任主席利国伟等，个个都是香港商界的风云人物。

另一位杜辉廉（Philip Tose）是英国人，出身伦敦证券经纪行，是一位证券专家。20 世纪 70 年代，维高达证券公司来港发展，杜辉廉任驻港代表，与李嘉诚结下了不解之缘。1984 年，万国宝通银行收购维高达，杜辉廉便参与万国宝通国际的证券业务。

杜辉廉被业界称为"李嘉诚的股票经纪"，是长实多次股市收购战的"总参谋长"，并打理长实及李嘉诚家族的股票买卖。

杜辉廉多次谢绝李嘉诚邀其任董事的好意，他免费多次参与长实系股权结构、股市集资、股票投资的决策，使得一向深重感情的李嘉诚总觉得欠他一份人情。

1988 年，杜辉廉与他的好友梁伯韬共创百富勤融资公司。杜梁二人共占 35% 股份，其余股份由李嘉诚邀请包括他在内的 18 路商界巨头参股，如长实系的和黄、中资的中信、越秀、地产建筑老行尊鹰君与瑞安、旅业大亨美丽华、胡应湘的合和集团等。这些商界巨头都不入局，不参政，旨在助其实力，壮其声威。

有 18 路商界巨头为后盾，百富勤发展神速，先后收购了广生与泰盛，并分拆出另一家公司百富勤证券。杜辉廉任其中两家公司的主席，到 1992 年，该集团年盈利已达 6.68 亿港元。

在百富勤集团成为商界小巨人后，李嘉诚等主动摊薄自己所持的股

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

份，以使杜梁二人的持股量达到绝对“安全”线。李嘉诚对百富勤的投资，完全出于非盈利的帮助，以报杜辉廉效力之恩。不过，李嘉诚持有的5.1%百富勤股份，也为他带来了大笔红利。

20世纪90年代，李嘉诚与中资公司的多次合作（借壳上市、售股集资等），多是以百富勤为财务顾问。身兼两家上市公司主席的杜辉廉，亦忠诚不渝地充当李嘉诚的“客卿”。

《明报》记者曾在采访中问李嘉诚：“您的智囊人物有多少？”

李嘉诚说：“跟我合作过、打过交道的人，都是智囊，数都数不清。比如，你们集团的广告公司就是。”

李嘉诚所指的是他在发售新界的高级别墅群时，委托与《明报》有关联的广告公司做广告的代理商。广告公司的人跑去看李嘉诚准备发售的地盘，房子已建好，漂亮得很，典型的欧洲风格。美中不足的是，路还没修好，下雨天尽是泥泞。李嘉诚在发售前没去看过，不了解这一情况。广告商提议，能不能稍迟些日子，等路修好，装修好几幢示范单位后再发售，这样不但售得快，售价也可更高。

“对对对！”李嘉诚听了连连点头称是，满脸感激之情，“你们比我更聪明，我入行这么多年了，本该想到结果还是忽略了，就照你们说的办。”

李嘉诚马上照广告商的建议去办，效果果然不错。之后又发售大坑龙华花园，他在发售前就修好路，还植上美丽的花木。

广采博纳，融会众人的智慧，这便是李嘉诚超人智慧的源泉。

为了减少或避免决策失误，李嘉诚说：“决定大事的时候，我就算百分之一百清楚，我也一样会召集一些人，汇合各人的资讯一起研究。因为始终应该集思广益，排除百密一疏的可能。当我得到他们的意见后，看错的机会就微乎其微。这样，当各人意见都差不多的时候，那就绝少有出错的可能了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章 迂回作战 收购港灯名声振

收购香港电灯有限公司是李嘉诚蓄谋已久的一项行动，不过，他并没有急于与英资对手硬碰硬，而是避免正面冲突，迂回作战，等待时机。当对方由于形势判断错误处于极其被动的地位时，李嘉诚才从容将其拿下。

1. 以退为进

善于网罗人才的李嘉诚，正是因为极为高明地辨识和使用了众多的“千里马”，他指挥的高速前进的商业巨舰，才得以驰骋商场几十年而无坚不摧、无往不胜。比如马世民，为了延揽这位不可多得的人才，李嘉诚不惜重金收购了马世民创办的 Davenham 工程顾问公司，委任他为和黄第二把手——董事行政总裁。

马世民一上任，便开始为和黄赚大钱，并辅佐李嘉诚成功收购了港灯集团，是为当时华资进军英资四大战役（李嘉诚收购和黄、港灯，包玉刚收购九龙仓、会德丰）中的重要一役。

香港电灯有限公司简称“港灯”，是香港十大英资上市公司之一，于 1890 年 1 月注册成立，同年 12 月向港岛供电，距今已有 100 多年历史，一直是独立的公众持股公司，其主要股东是各英资洋行。

同时，港灯又是香港第二大电力集团。第二次世界大战前夕，港灯迅猛发展；第二次世界大战后，九龙新界人口猛增，工厂林立，港灯很快赚得盆满钵满，还筹划向广东供电。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

港灯收入一直稳定，加之港府正准备出台“鼓励用电的收费制”（用电量愈多愈便宜），港灯的供电量将会有大幅增长，盈利自然也会随之递增。用电就像人要吃饭一样，是生活的必需品，无论经济盛衰，都不会对电业构成太大的影响。这样一来，港灯成了一块大肥肉，惹人垂涎。市场传言，怡和、长实、佳宁等集团都在打港灯的主意。

作为一个生意人，除了地产外，李嘉诚还将眼光投向多个行业和领域，其中作为能源行业的港灯，早就成为他的关注对象。

早在 1980 年 11 月，长实与港灯集团合组国际有限公司上市，共同开发港灯位于港岛电厂旧址的零散地盘，李嘉诚成了港灯的董事。面对虎视眈眈的竞争者，他从来都是不急不躁，等待最佳时机才果断出击，这样才能以最小的成本获得最大的收益。

他打算向这家历史悠久的供电公司进军，使自己的业务扩展至香港能源业，并且夺取这家发电厂的旧址地皮。然而，就在李嘉诚准备动手时，他的老对手——置地公司在海外投资效果不甚理想，放弃了一些海外投资项目，又杀了个回马枪，在港岛大肆扩张，大掷银弹购入电话公司、港灯公司的公众股份，并以 47.5 亿港元投得中环地王，用以开发“交易广场”的浩大工程。这一价码打破了香港开埠以来的最高地价，可谓来势汹汹。

以退为进，避免正面交锋，是李嘉诚惯用的扩张战术。这一次，他依然按兵不动，静观形势。

1982 年 4 月，置地公司打算公开收购港灯。这一消息马上在市场上传开，市场人士估计长实肯定会与置地公司一决高低。于是，长实、置地、港灯的股票都被热烈追捧。最终，置地公司以高出市场价 31% 的条件，顺利收购了港灯。

李嘉诚十分冷静地分析了双方的条件，悄悄退出了收购之战。他认为，正面交锋，双方力量相差悬殊，长实未必能胜；如果出重金较量，则会伤到长实的元气。

古人云：“谋深，虑远，成之因也。”李嘉诚深知“谋”与“虑”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在成功中的重要作用，谋得深，虑得远，才能最终获得成功。他不贪图眼前的利益，他在等待一个合适的机会。

2. 欲擒故纵

李嘉诚虽然暂时退出了收购港灯之争，但并没有彻底放弃收购。

几年间，置地在香港的急速扩张，不仅耗尽了其现金资源，还向银行大笔贷款，负债额高达 160 亿港元。

置地近乎疯狂的负债收购行为，引起了舆论界的关注。报上一篇《港灯易手时移势转》的文章指出："本来大举负债不是问题，只要地产市道尚佳，经济前景'争气'，资本雄厚，坐拥中区地王的怡置系不愁没钱赚。可惜撒切尔夫人在北京摔一摔，摔掉了港人的信心。"

文中的"摔一摔"系指中英就香港回归问题的谈判。由于港人对局势的错误估计，加上部分英资公司的主行带动，香港出现了移民潮，移民连资金一道卷走，汇率大跌，港人纷纷抛港币套取外币。

同时由于欧美及日本经济日益衰退，香港工商界一片凄云惨雾，地产市道滑落，兴建中的楼宇由俏转滞，地产大鳄置地公司如被罩入铁网之中，楼宇由奇货可居变成有价无市，欠银行的贷款无法偿还，仅利息一年就相当于赔掉一座楼宇。大环境使置地雪上加霜，陷入空前危机。置地 1983 财政年度出现 13 亿港元的亏损，还把母公司怡和拖下泥淖，怡和在同期财政年度盈利额暴跌 80%。

怡和大股东凯瑟克家族向纽璧坚"兴师问罪"，在怡和置地大班宝座上稳坐 8 年之久的纽璧坚不得不黯然下台，于 1983 年 9 月 29 日晚在董事局宣布辞去两家公司主席职务。"我只是一名打工者。"身任香港最显赫、最具权势的洋行大班的纽璧坚用无可奈何的口气说。

纽璧坚对在港的英国路透社记者说："整个形势都变了，英国准备抛弃香港，华商从 20 世纪 70 年代起就愈来愈强大。这就像当年美国扶植日本，突然有一天发现，原来抱在怀里的婴儿是一只老虎。人们总是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

揪住九龙仓不放，而不睁眼看看对手是婴儿还是老虎。如果一个人的胳膊被老虎咬住，不管这只手是在颤抖还是在挣扎，都会被咬断或咬伤。聪明的人，是不必再计较已经失掉的手，而是考虑如何保全另一只手。”

九龙仓和置地被称为怡和的双翼，在纽壁坚主政时已失去一翼。现在另一翼要长久保住，恐怕也只是一厢情愿。

置地陷入困境之时，西门·凯瑟克接下了怡和置地的管理大权，也接下了前任留下的累累债务。这意味着西门将成为李嘉诚掌控港灯的对手。

西门于 1942 年出生在英国温切斯特市，与曾任怡和大班的叔父约翰一样，少年时进入全英著名的伊顿公学念书，毕业后进入世界名校剑桥三一学院。西门不愿念书，只读了一年就举行了一场别开生面的“葬礼”。他躺在棺材中，由同学抬出校门——从此永别全球学子都向往的剑桥大学。西门的玩世不恭，惹得他父亲威廉暴跳如雷，认为他“孺子不可教也”。

西门的哥哥亨利·林德利在 20 世纪 70 年代初曾任 3 年怡和大班。西门于 1962 年加入怡和公司，在海外的分公司任职。1982 年初，西门调回香港，同年出任常务董事。他说服其他董事，频频向纽壁坚发难，最终如愿以偿坐上了大班尊位，成为凯瑟克家族出任怡和大班的第五人。

已过不惑之年的西门·凯瑟克，不再是年轻时的纨绔子弟。许多人认为，“他虽是贵族出身，却不是外行商家，有能力发展怡和公司的多元化业务”。

1984 年，西门·凯瑟克出台“自救及偿还贷款”一揽子计划，即出售海外部分资产以及在港的非核心业务，以套现还债。

统揽怡和地产业务的置地自然是核心业务，置地的旗舰地位无论如何要保住，而置地又是怡和全系的欠债大户。汇丰银行逼债穷追不舍，西门·凯瑟克不得不断其一指——出售港灯减债。

西门·凯瑟克首选买家是李嘉诚。因为李嘉诚之前找过纽壁坚，洽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈过收购港灯一事，但遭到了纽璧坚的拒绝。李嘉诚一直密切注视着西门·凯瑟克及怡和置地集团的动向，但是面对他们的示意，李嘉诚却按兵不动，一年多来没有透露出任何信息。刚刚走马上任的和黄总裁马世民也积极主张此时收购香港电灯公司，并对李嘉诚说："置地目前是大难临头，此时正是收购它的绝好机会。我们不要坐失良机呀！"

李嘉诚笑了笑，胸有成竹地说："怡和及置地都不想将港灯售出，但是要彻底挽救怡和与置地的命运，只有将港灯出售获得现金，这是早晚的事情，不要着急。"李嘉诚口头上说不急，但他内心哪能不急呢？收购港灯，他期待已久，等的就是这一天。但是他采取了欲擒故纵的策略，以等待最佳机会。

西门·凯瑟克见李嘉诚一点动静也没有，只好采取一些自救措施，继续出售一些海外的资产，并在香港变卖非主营业务的经营权。

局面就这样僵持到了 1984 年底，怡和置地集团的股价经过长期的低位盘整之后，突然出现了下跌。西门·凯瑟克再也坐不住了。

1985 年 1 月，怡和置地集团派出代表，前往李嘉诚的办公室进行谈判。李嘉诚此时早已心中有数。既然对方采取了主动的态度，更不能表现出急于收购的心态，相反，他表现出一副收不收购都无所谓的态度。双方用了近 16 个小时，就收购港灯的细则进行了深入细致的谈判。

怡和集团为了偿还巨额债务，急于脱手，同意将每股市值 7.4 港元的股票以每股 6.4 港元的价格转让给和黄，最后，和记黄埔以 29.8 亿港元的价格，买入了 34.6% 的港灯股权。也就是说，李嘉诚的耐心等待为他节省了 4.5 亿港元。6 个月后，港灯的市价涨到了每股 8.2 港元，这时，李嘉诚出售了港灯的一成股权套现，净赚 2.8 亿港元。

此次谈判的快速成功，归功于李嘉诚对港灯内部情况和对市场的准确分析判断，以及对谈判技巧的娴熟把握。否则，这桩上亿元的生意也不会如此迅速地谈成。

20 世纪 90 年代，长实集团的高管马世民谈起港灯的收购，仍对李嘉诚称道不已：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“一共花了 16 个小时，其中 8 个小时是花在研究建议方面。”

“李嘉诚综合了中式和欧美经商方面的优点，一如欧美商人，他全面分析了收购目标，然后握一握手就落实了交易，这是东方式的经商方式，干脆利落。”

此时，四大英资洋行中的两家——和记黄埔、会德丰先后落入华人财团手中。怡和仍是最大的英资洋行，但昔日风光已不复存在——九龙仓和港灯分别由华资两大巨头控得。

李嘉诚由此名声大振，引起了世界经济界的瞩目。世界华文传媒称李氏是“民族英雄”。不管如何评价，李嘉诚收购港灯至少是一举三得：一是为置地公司清偿债务提供了资金，二是为自己的公司赢得了巨额利润与发展空间，三是为香港低迷的股市注入了一支兴奋剂。

李嘉诚控股港灯后，委派港灯控股母公司和黄行政总裁马世民，出任港灯董事局主席。

1987 年 3 月 2 日，和黄将港灯非电力业务分拆上市，即为嘉宏国际集团公司。嘉宏从和黄手中购入港灯的 23.5% 股权，成为港灯集团的控股母公司。

至此，重整后的长实系股权结构是：李嘉诚控有长江实业 33.4% 股权，长江实业控有 36.55% 的和记黄埔和 42.9% 的青洲英泥股权，和记黄埔控有 53.8% 的嘉宏国际股权，嘉宏国际控有 23.5% 的港灯集团股权。

各集团的控股子公司、孙公司高峰期有百余家之多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十二章　心系桑梓　情倾教育谱华章

从古到今，不少在外面飞黄腾达的人喜欢衣锦还乡，显富摆阔，满足自己的虚荣心。李嘉诚回到阔别多年的家乡以后，乡亲们贫苦落后的生活情景让他泪流满面。为了帮助父老乡亲，他提供多方资助，宁可自己破产也要独资兴建汕头大学。

1. 造福桑梓

日理万机的李嘉诚“发达不忘家国”。他说：“成功之后，利用多余的资金做我内心所想做的事，心安理得，方寸间自有天地。”

1978 年 9 月底，功成名就的李嘉诚应邀到北京参加国庆 29 周年的庆祝观礼活动。

这是李嘉诚第一次来到祖国的首都——北京。恰逢中国共产党十一届三中全会召开，党的改革开放政策实施之初，百业待兴，各行各业步入发展时期。在北京，李嘉诚受到了国家领导人的接见，并且参加了国庆节的招待会。

北京之行，让李嘉诚既感陌生，又倍感亲切和鼓舞，内心激动不已。他开始将眼光投向内地，将自己的事业与祖国的改革开放联系在一起。他对向大陆投资充满期待和热忱。

随后，他与夫人庄月明一起回潮州老家探亲。这是他阔别家乡 38 年之后，第一次回到家乡。“少小离家老大归，乡音未改鬓毛衰”，当年那个在战火纷飞的年代与父母远离故土、一步一回头的少年，如今已

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是一个到了知天命之年的地产大腕。家乡的山山水水、老牌楼、开元寺庙、广济楼在他眼里是那么亲切，他的心情如同韩江水一样，波涛起伏。

在潮州城内，街头散落搭建的简陋民房令他十分不解。经过了解，他才知道这些房子是上山下乡返城后，无家可回的知青们搭建的住房。他心里感到一阵辛酸。此时全国各地都已经热火朝天地开发建设，而家乡的人们还在这种简陋的房屋中生活。幼时，他随父读过杜甫的诗句“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜”，现在回味起来，更能为杜甫的胸怀所激励。在香港，他承建的楼宇近千万平方英尺，却不敢将自己的行为与杜甫的诗句联系在一起，因为是出于商业利益。他产生了一个想法，要帮助家乡父老改善住房条件，让人们在整洁美好的环境中安居乐业。

因此，回到香港后，他立即捐出巨款，建成了 20 幢高 4 层的住宅，解决了知青们住房难的问题。

1978 年底，李嘉诚从家乡的来信中，获悉潮州还有很多返城的“黑户”，或露宿街头，或挤在临时搭起的矮棚笼屋栖身。他深为不安，马上复函至家乡政府，提出捐建“群众公寓”以救房荒之急。

群众公寓两处共 9 幢，4 ~ 5 层不等，建筑面积 1.25 万平方米，安排住户 250 户。李嘉诚共捐资 590 万港元，工期分几年完成，陆续迁入新居的住户无不欢天喜地。

群众公寓虽然没有从根本上解决房荒问题，但也算是李嘉诚为家乡父老尽的一份绵薄之力。

1979 年，李嘉诚再次回到自己的家乡。当晚在潮州市政府举行的茶话会上，李嘉诚说出了一席感人肺腑的话：

“我是在 1939 年潮州沦陷的时候，随家人离开家乡的，到今天已经有整整 40 年了。40 年后的今天，我再次踏上我思念已久的故乡的土壤，虽然一路上我给自己做了心理准备，知道僻远的家乡与灯红酒绿的香港相比，肯定是有距离的，但是我绝对没想到距离会是这么大。就在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我刚下车的时候，我看到站在道路两边欢迎我归来的、我的衣衫褴褛的父老乡亲们，我心里很不好受。我心痛得不想说话，也什么都说不出来，说真的，那一刻，我真想哭……”

说到这里，李嘉诚已是潸然泪下。

回港后，李嘉诚与家乡飞鸿不断，他在信中恳切地说：“乡中或有若何有助于桑梓福利等，我甚愿尽其绵薄。原则上以领导同志意见为依归。倘有此需要，敬希详列计划示告。”“月是故乡明。我爱祖国，思念故乡。能为国家、为乡里尽点心力，我是引以为荣的”，“本人捐赠绝不涉及名利，纯为稍尽个人绵力”……

1980 年前后，李嘉诚捐资 2200 万港元，用于兴建潮安县医院和潮州市医院，大大改善了潮州的医疗条件。

其后，李嘉诚积极响应市政府发起的募捐兴建韩江大桥的活动，捐款 450 万港元，名列榜首，庄静庵居其二，陈伟南（香港屏山集团主席，饲料大王）列第三位。共集善款 5950 万人民币，大桥于 1985 年奠基，1989 年竣工。大桥的东侧笔架山上建有一座韩江大桥纪念馆，在捐资芳名榜中，李嘉诚的彩色大照位于正中。

李嘉诚还多次捐款资助家乡有关部门设立医疗、体育、教育的研究与奖励基金会，每笔数额为 10 万 ~ 150 万港元不等。

李嘉诚慷慨解囊的善举义行在家乡广为流传。尤其令人称道的是，他淡泊功名，保持低调，不同意以他的名字为潮安、潮州两医院命名。1983 年元宵节，潮州政府有多项包括潮安、潮州医院在内的工程落成与开幕剪彩仪式，李嘉诚不愿参加剪彩活动。最后，在有关领导的多次劝说下，他才在开幕前一分钟赶往医院剪彩。

其实，李嘉诚的善行又岂止在他的潮州老家。

1984 年，他向中国残疾人基金会捐赠 100 万港元；1991 年，他又捐出 500 万港元，并在 1992—1996 年间陆续捐赠 6000 万港元。

1987 年，他向中国孔子基金会捐款 50 万港元，用于赞助儒学研究。该基金会在山东曲阜为李嘉诚树碑立传。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1988 年，他向北京炎黄艺术馆捐款 100 万港元。同年，捐款 200 万港元资助汕头市兴建潮汕体育馆。

1989 年，捐赠 1000 万港元，支持北京举办第 11 届亚洲运动会。

1991 年 7 月 12 日早晨，李嘉诚边用早餐边听广播，惊悉中国华东地区发生百年未遇的特大水灾。他立即用电话与长实系 4 家公司的首脑联系，取得共识后即通知新华社香港分社，以长实、和黄、港灯、嘉宏四公司的名义，捐出 5000 万港元赈灾。据 7 月 14 日的《文汇报》报道，在李嘉诚的倡议下，全港市民掀起救灾的热潮。这次活动，香港市民共捐赠 5.66 亿港元。

数日后，李嘉诚得知汕头遭遇强台风灾害，又以个人名义捐赠 500 万港元给汕头市政府。

李嘉诚在广州市和广东省的其他地方，先后有数千万港元的捐款。较大的捐赠项目有：认捐 1000 万港元，资助广州市科技进步基金会；以公司名义，捐助 1000 万港元给广东省教育基金会。

在香港，李嘉诚也是一个大慈善家。

从 1977 年起，他先后给香港大学等几个国家教育机构及基金会，捐款 5400 多万港元；

1984 年，他捐助 3000 万港元，于威尔斯亲王医院兴建一座李嘉诚专科诊疗所；

1987 年，他捐赠 5000 万港元，在跑马地等地建立 3 间老人院；

1988 年，捐款 1200 万港元兴建儿童骨科医院，并对香港肾脏基金、亚洲盲人基金、东华三院捐资共 1 亿港元；

20 世纪 80 年代至今，他对香港社会福利和文化事业的几十家机构捐善款逾 1 亿港元。

李嘉诚在商业上的辉煌业绩，以及在公益事业上的慷慨之举，为他赢得了无数的荣誉。国家领导人邓小平、江泽民、李鹏等多次接见他，高度赞扬他为祖国、为家乡做出的贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2. 筹建汕大

在李嘉诚为祖国人民所做的种种义举之中，独资兴建汕头大学，是描绘他赤子之情最浓重的一笔，被誉为其爱国义举的又一座丰碑。

20 世纪 80 年代初，潮汕地区人口已经达到 1000 余万。长期以来，这里没有一所大学，使当地人感到十分遗憾。

近百年来，不少潮汕人为建成一所大学而努力过。早在 1920 年初，饶平人张竞生在获得法国里昂大学的哲学博士学位后，回国出任家乡潮州的省立金山中学校长。任职期间，他对金山中学进行教育改革，想把金山中学办成潮汕大学，却因无力摆脱军阀混战后的困境和世俗偏见的束缚，最后愤然辞职，建立潮汕大学一事也流产了。

1925 年 2 月，潮州人林子肩重新发起组建潮州大学的号召，并成立了筹备处，但终因经济上的重重困难，最后也不了了之。

1949 年，国民党政府的两广监察使潮阳人刘候武，向海外潮籍人士再次发出在汕头创办一所潮州大学的呼声，并得到了香港地区和东南亚一带潮籍人士的热烈响应，在香港成立了筹款委员会。但国内局势变动，筹建潮州大学一事遂告夭折。

1979 年，在党中央改革开放政策的指引下，汕头被列入经济特区，对经济管理人才的需求大大增加。为尽快满足潮汕特区经济与社会的需要，迫切需要办一所大学。在这种形势下，海内外的有识之士再一次掀起了创办汕头大学的热潮。

筹委会副主任庄世平老先生就筹建汕大的计划正式与李嘉诚交换意见，李嘉诚发出了一片肺腑之言：

“教育的重要，是国家兴亡、社会繁荣的关键。甚至一个机构，一个家庭，其成员的教育程度都对其发展前途有着深远的影响。因此，教育事业的发展直接影响时代的发展。一个国家资源丰富，若人才鼎盛，善于开源节流，则可克服各种困难，使国家逐渐走向繁荣富强。从历史

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来看，资源贫乏之国不一定衰弱，可为明证。”

李嘉诚表示，教育发展及医疗服务是社会两大支柱，人终生会乐于为此付出金钱、时间和心血，予以支持。他少年时希望能够像父亲那样投身教育或医疗服务，可惜在 14 岁时，父亲因病去世，他不得不过早地投身社会，挑起家庭的重担。少年时的遭遇，目睹贫病的痛苦，亦激发起他参与医疗和教育事业的热忱，并从中了解到生命的重大意义。

李嘉诚想起先父李云经努力办教育的往事，想起夫人庄月明支持独资办汕头大学的话语，于是请教庄世平：“庄老，我不知道办一所大学需要多少钱?”

庄世平笑了笑，回答道：“嘉诚，这很难说，大学像海洋一样，投进去再多的钱，也能消化得了。不过，我个人认为，只要有个带头人，创造一个良好的开端，将来一定能够得到海外潮籍人士的积极响应。”

李嘉诚听了，果断地说：“那就让我来做这个带头人吧！我马上捐出 3000 万港元，作为筹建汕头大学第一期工程的经费。”

接着，李嘉诚满怀深情地告诉庄世平：“庄老，这是包括先父在内的我全家人的心愿呐！如果我的父亲仍然在世，他一定会非常赞成我捐资办汕头大学的。”

从这一刻起，近百年来潮汕地区办大学一事才真正有了一个实质性的开端。不久，李嘉诚捐助的 3000 万港元汇给了汕头大学筹委会。

20 世纪 80 年代初期，正值汕头大学破土动工之际，中英关于香港问题的首轮谈判破裂，前途未明的香港问题使香港人心惶惶，局势动荡不安，经济严重衰退，各行各业的倒闭现象不断发生。李嘉诚旗下的长江实业等上市集团公司，也受到一系列严重打击，损失重大。对于是否继续为创办汕大捐款，李嘉诚陷入了沉思之中：他和庄月明已经决定独资创办汕头大学，且已经对外宣布。从 1980 年 9 月的 3000 万港元，增至 1983 年 5 月的 1.1 亿港元，他都是独资负责到底。如今企业损失太大，汕头大学是否应缓建几年呢?

庄月明得知丈夫的想法后，坚决反对道：“我除留下一身换洗的衣

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



服外，其余的衣服都给你拿去卖掉，也一定要建成汕大。我的金银首饰，你也可以拿去卖掉，我不带金银首饰也要把汕大建成。"

李嘉诚笑着对庄月明说："我看，现在还不至于要卖你的衣服、金银首饰来建汕大，这主要是个意志。只要我们建汕大的意志不变，自然有办法继续给建汕大的钱。好，我来向汕大筹委会写信，直抒我建汕大的意志。"

随后，李嘉诚亲笔写信给汕大筹委会道：

"……近年世界经济衰退，影响所及，本人面临10年来的最困难处境。各行业倒闭及亏损者甚多，本人所经营业务亦深受打击。上述捐赠，在个人今后数年之现金收入，已达饱和。但鉴于汕大创办成功与否，较之生意上及其他一切得失，更为重要。而站在国民立场，能站在此适当时间，为国家桑梓竭尽绵力，即使可能面对较为困难的本港经济情况下，仍属极有意义及应勉力以赴之事。"

李嘉诚坚定地向汕大筹委会表示，一定不让汕大建校工程停顿，将继续向汕大汇款。当时，国家高教部副部长黄辛白出国考察，途经香港会见了李嘉诚。在谈到汕头大学之事时，黄辛白希望李嘉诚先保自己，渡过难关之后再考虑续建汕大。

李嘉诚一方面感谢国家体谅自己的难处，一方面又坚定地对黄副部长说："不，不，我的事业可以破产，我的一切可以失败，但汕大一定要办，一定要办成。"

李嘉诚激动地指着自己的办公大楼，继续说："我卖掉它，也要把汕大办起来。"

为了保证汕大有稳定而又可靠的资金来源，李嘉诚还专门在海外组建了"李嘉诚汕头大学基金会有限公司"。基金会投资1000万美元，参与兴办汕头市10万千瓦火力发电站。建电站所获得的利润，全部用于汕头大学的发展。

在汕头大学的筹建过程中，李嘉诚多次追加捐款，从1980年9月的3000万港元增加到1989年10月的3.7亿港元。前后相比，所赠款

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

项超出了原计划20倍。

当一座现代化的园林式学校呈现在家乡父老面前时，李嘉诚终于松了一口气。

1986年6月20日上午，时任中共中央顾问委员会主任的邓小平在人民大会堂会见香港长实董事局总经理、香港特别行政区基本法起草委员会委员李嘉诚时，专门对他表示感谢。

邓小平说："你为祖国做出的杰出贡献，我是理解的，中国人民是理解的，我代表全国人民表示感谢。"李嘉诚对邓小平说："办汕头大学是我人生最重要的一件事。发展教育事业对促进祖国科学技术水平的提高非常重要，我愿意为此而努力。许多华侨和外国人愿意为汕头大学的建设贡献力量，希望这所学校对外开放一些。"

邓小平对李嘉诚的想法表示赞同，他说："这是一件好事，全国应调一些比较好的教员到那里去，把这所大学办好。我们今后要全力以赴，办好中国的教育事业。"

李嘉诚还上书邓小平，希望他指示国家教委协助解决如下几个问题：

一、给予大学更大的开放，招揽国际良好之师资，并尽快调派国内优秀人才南下。

二、给予大学更大权限，在汕大成立研究院，派遣研究生出国，早日学成归来，为汕大服务，使汕头大学的水平能达到国际水准。

三、给予大学更大方便，使国内外有心为汕大贡献一份力量之人士，能为汕头培养科技人才贡献力量。

汕头大学的首任校长是曾任英联邦国家300余所大学协会会长的黄丽松博士。在校董事会上，黄校长激动地说："据我所知，捐助大学的人，各国各地区都有。有捐校舍的，捐仪器的，捐奖学金的，大都是一项两项……""我从没见到过有人像李嘉诚先生那样，除了负责整个大学的建筑费外，还捐赠图书、仪器和奖学金，捐赠教职员的津贴和出国进修费用，甚至还购地、建宿舍、补助常年经费……"最后，他感慨地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



说："这是史无前例的，没有一所大学像汕头大学这样的幸运！"

李嘉诚对汕头大学付出的心血，正如他自己所说："我把一生的心血都放在汕大上了，不瞒你们说，我对汕头大学的事情比对任何事情都操心，我的头发都白了好多根！"但他对此却不求任何回报，他说："我只求报效祖国，别无所求。"

大学礼堂落成后，校方有人向李嘉诚建议说："李嘉诚先生，您不愿意树碑立传，那么，这座礼堂用您的名字命名总可以吧？"遭到谢绝后，又有人提议道："或者用您父亲的名字命名如何？"

"如果我父亲还活着，他也不会同意这么做的。我看叫大礼堂就很好啊。"李嘉诚说道，"一个人死去之后，如果灵魂有知，那么儿孙们所做的一切他都知道，就无须什么命名；如果灵魂无知，儿孙们所做的一切他都无法知道，即使用命名来告诉他也毫无用处。"

校方无法说服他，见他说得言辞恳切又有道理，也就作罢了。于是，直到今天，汕头大学校内处处凝聚着李嘉诚心血的建筑物上，没有任何一处留下他的名字，但是李嘉诚对汕头大学的贡献却永远留在了人们的心里。

1990 年 2 月 8 日，汕头大学隆重举行全面落成典礼。

是日，李嘉诚携李泽钜、李泽楷二子及长实集团高级助手参加典礼。出席庆典的政要有：国务委员李铁映、全国人大常委会副委员长荣毅仁、广东省委书记林若、广东省政协主席吴南生、国家教委副主任何东昌、新华社香港分社社长周南、国务院港澳办副主任李后、全国侨联副主席庄世平等。李嘉诚的好友李兆基、郑裕彤、何添等大企业家亦同来助兴庆贺。

汕头大学校长黄丽松说：

"李嘉诚先生为了创办汕头大学，不但慷慨解囊，捐献近 6 亿港元巨款，而且亲自参与筹划，为解决汕大的种种问题而竭诚尽力。李嘉诚先生捐资兴学、育才强国的义举，将在我国高等教育史上留下光辉的一页！"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

汕头大学校董会主席吴南生，撰写了《汕头大学建校纪略》，镌刻在大理石石碑上。该文记述了建校的全部过程，并对李嘉诚先生和中央省市各级领导，以及海内外各方人士表示感谢。碑石立于校园中心广场的中央。

到1993年2月2日，在汕头大学的创建上，李嘉诚的捐款总额达8.8亿港元。李嘉诚还投入了无法估量的爱心，而他的妻子庄月明女士一直到弥留之际，仍在关心汕大的修建。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十三章　上孝下严　以身作则树家风

金钱财富从来没有让李嘉诚迷失人生的方向，而是让他的生活更加充实。他承前启后，光大家传，上孝慈母，尽心侍奉；下育双子，以身作则。他让孩子接受较好的学校教育，在生活上则让孩子体验劳苦，从不溺爱娇纵。

1. 尽心奉母

李嘉诚在生意场上呼风唤雨，在社会上积极参与公益活动，在家中则是个尽心侍奉老母的孝子，这是世人所公认的。

1943 年冬，李嘉诚的父亲李云经永远离开了这个贫困落魄的家庭，被安葬在潮州老家。他没有给李嘉诚留下任何遗产，而是把养活一家人的重担放在了李嘉诚稚嫩的肩膀上。尽管有舅父庄静庵的接济，每天能勉强吃上三顿饱饭，但是李嘉诚还是经历了辍学、做童工等艰难的日子。

在这一困难时期，他的母亲庄碧琴起早贪黑、含辛茹苦地操持家务，抚养家中幼儿。母亲在昏暗的灯光下缝缝补补，苦口婆心教导他们的情景，李嘉诚至今仍历历在目，铭记于心。

他和弟弟妹妹那时虽然年纪尚幼，但是他们始终记得母亲劝导他们要学会做人，培养艰苦奋斗、自强不息、百折不挠的品质，在窘迫的困境面前也绝不低头。后来，每当遇到困难的时候，李嘉诚总是会想起贤惠慈爱的母亲是如何以积极奋进的态度面对残酷的生活。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚早年从“打工仔”开始自己的事业，不再允许母亲出去接零活补给家庭开销，他将赚来的绝大部分钱都交给母亲，自己身边仅留一点零钱，而且多半都用来买书。

李嘉诚创业伊始，有一次因经验不足，急于扩张而大受损失，塑胶厂濒临倒闭。心灰意冷的他回到家里，强作欢颜，不想让母亲为自己的事担忧。庄碧琴从他憔悴的脸色知道长江厂遇到了麻烦，她不懂经营，但懂得为人处世的道理，于是用佛家的故事来教育李嘉诚。

当李嘉诚终于事业有成，可以让母亲和弟弟妹妹过上舒适的生活时，他给家人挑选了当时最好的房子。因多年的操劳，庄碧琴的身体一直较为虚弱。在工作繁忙的情况下，李嘉诚仍挤出时间到处寻医问药，给母亲调养身体，并且想尽一切办法让母亲心情舒畅。他经常抽空去探望母亲，陪母亲喝茶谈天，讲些佛门盛事及活动给母亲听，有时还带着母亲出去走走，到香港当地的佛庙烧香拜佛。

庄碧琴经历了人生的许多苦难，仍然谆谆教诲自己的孩子要循礼守德，要讲“忠恕”之道，“慈悲为怀”，诚恳待人。

李嘉诚知道母亲喜欢清幽安静的地方，为了让母亲晚年生活愉快，他到处寻觅合适的住所，终于在香港渣甸山找到一座别墅楼房。其周边山清水秀，正适合母亲居住，调养身体。李嘉诚立即找到别墅的主人提出购买之意。这栋别墅按照市价估算，应该在 600 万港元左右，但房主并不想卖。李嘉诚见无法劝说房主同意，干脆提出加价至 1000 万港元，房主终于动心了，同意出售。

用高价买到称心的别墅后，李嘉诚又精心布置了一番，让它更符合母亲的喜好与生活习惯。当然，他没有忘记给母亲专门设置一个清幽宁静的佛堂。从那以后，庄碧琴就移居渣甸山花园别墅。尽管距离比原来远了许多，但李嘉诚还是坚持每天都去看望母亲。

他对母亲无微不至的关怀，令人感动。庄碧琴偏爱吃鱼，李嘉诚就专门派人每天去鱼市买最新鲜的鱼回来，然后让人按照母亲喜欢的口味精心烹制。凡有亲朋馈赠食品，只要是母亲喜欢的家乡土特产或中意的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



美食，他必亲奉母亲先尝。每年母亲生日，他都会提前准备好精美的礼物和蛋糕，然后带着妻儿与母亲欢聚一堂，为她庆祝生日。

潮州有一座开元镇国寺，始建于唐代，是庄碧琴当年常去烧香的地方。李嘉诚听说开元古寺要修缮的消息后，本着“体念亲心”“略尽人子养志之责”的想法，以母亲庄碧琴“善女”的名义，捐资210万港元用于修缮开元古寺，还几次捐款用于修复开元寺的附属建筑。庄碧琴听说后，虽然不能回去亲眼看看熟悉的寺院、佛像，但她在自家的佛堂默念经文，心中也感到无比宁静安详。

庄碧琴病重入院治疗时，李嘉诚小心翼翼地把老母亲抱上救护车，又抱下救护车，生怕有所闪失而增加母亲的痛苦。老母亲住院治疗期间，他极尽人子之孝，日夜守候，勤加护理。他听从母训，尽心尽力帮助弟弟妹妹成家立业闯天下。

然而，无论李嘉诚如何尽心尽力，庄碧琴的身体还是一天天衰弱下去。母亲治疗期间，李嘉诚高薪聘请了5位专业医生、8位资深护士日夜护理。当时他的事业已经越做越大，许多重大决策和项目都需要他亲自拍板定夺，但无论事务多么繁忙，他每天都会在固定的时间赶到母亲身边，和她细语几句道个晚安，看着母亲神色安详地入睡，他才轻手轻脚地退出房间，天天如此。

正所谓“福寿由天不由人”，庄碧琴于1986年5月1日去世。李嘉诚满含悲痛，为母亲举行了隆重的丧礼，并按照佛教礼仪为母亲超度亡灵。仪毕，其灵柩葬于柴湾佛教墓地。安葬之日，香港总督卫奕信及港府的达官贵人、香港社会的显要贤达、李嘉诚的亲朋好友、新华社香港分社主要负责人、潮州商会、潮州公会、香港汕头商会、香港潮安同乡会，以及企业界的同仁等，共3000多人参加了追悼会。汕头市市长陈燕发、汕头大学第一副校长林川，率汕头市吊唁慰问团参加了追悼大会。

追悼会及举殡仪式备极哀荣，也显现了人子之至诚、至敬、至哀、至孝。李嘉诚还跪地亲奉送给佛寺主持礼赠，以表诵经超度之佛德，丝毫没有巨富的架子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 垂范教子

家是一个人永远的避风港湾，对李嘉诚来说也不例外。他孝敬母亲，热爱贤妻，严于教子。白手起家的他，很早就开始关注对孩子的培养，对自己的两个儿子李泽钜、李泽楷从小就寄予很大的希望。他给儿子起名字就饱含寓意，他解释说："'泽'这个字是我们家族的辈序，我替他们取名时，希望他们能做到钜大，足作楷模。"据《说文解字》释义："钜，大刚也。"至于次子李泽楷就是"楷模"的意思，即榜样模范。这两个字寓示着李嘉诚对两个儿子各有要求，各有期盼。

自从次子李泽楷降生后，庄月明逐渐由原来前台辅佐李嘉诚的事业转到幕后，专心相夫教子。即便如此，李嘉诚一点也没有放松做父亲的教子之责。他深知优越的家庭条件并非全是好事。他在给予儿子良好教育的同时，不忘对他们进行磨炼。儿子们还很小的时候，李嘉诚夫妇就常带他们出游，去看看外面社会的艰辛。比如，在路边报摊看小女孩一边卖报纸一边温习功课的那种苦学的样子。小小年纪的李泽楷每当看到路边有人乞讨，他就把自己手里的巧克力、冰激凌之类的零食送给对方，他认为乞丐同他一样，喜欢吃零食，他并不知道金钱的重要性。但他发现有的乞丐向他摇头，而母亲就会给乞丐一元钱，这让他感到很疑惑。母亲首先称赞儿子的善行，然后教导他说："他们都是饿着肚子在乞讨的，人饿的时候想吃面包，渴的时候想喝水，钱能够买到面包和水，而巧克力却不可以。你要记住，帮助人的时候，要给别人最需要的东西。"

在父母的言传身教下，两个儿子都很懂事，很有爱心。李嘉诚的朋友送给兄弟俩每人一个坦克玩具，他们却用报纸包好，一个送给家中的帮工，因为他的孩子要过生日了；一个送给路边卖报摊上的老奶奶。

两个儿子入学后，李嘉诚经常和他们一起挤电车上下学，以至于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



两个孩子经常闷闷不乐地向父亲发问："为什么别的同学都有私家车专程接送，而您却不让家里的司机接送我们呢？"每当听到兄弟俩的质疑，李嘉诚都会笑着解释："在电车、巴士上，你们能见到不同职业、不同阶层的人，能够看到最平凡的生活、最普通的人，那才是真实的生活、真实的社会。而坐在私家车里，你什么都看不到，什么也不会懂得。"

有一次，李嘉诚住处有一棵大树被台风吹倒，横在门口，两个菲律宾工人在大风大雨中锯树，全身都湿透了。李嘉诚立即叫两个儿子赶快起床，换上游泳裤，负责把工人锯下的树枝拖开。"最重要的是记得人家与自己同样是人，因环境不如我们，背井离乡到这里工作很不易。今天大风大雨，还得锯树，对他们不能表露出冷漠自私。"两个孩子也很听话，都下去帮忙了。

李嘉诚言传身教，在严格要求儿子们的同时，也不忘严格要求自己。他在社会捐赠方面始终是大手笔，但在日常生活中却十分平淡、克勤克俭、不求奢华。谈起父母的教育，李泽钜曾感慨万分地说："爸爸很懂得用钱，懂得用钱是指他知道生命中哪些事情对他比较重要。他觉得如果能在一生中帮助那些较不幸的人，不论在医疗还是教育上，他觉得这样做可使他感觉更富有……我觉得自己很幸运，别人估计不到我们的生活这么简单。但简单不是苦，简单是幸福。"

长江实业于1972年上市后，李嘉诚特意在长实的会议室配备"专席"，让两个儿子都出席董事会议。他们在严父和严师跟前，乖乖地正襟危坐，开始学习经商之道。李嘉诚解释说："我的目的不是教他们做生意，而是要让他们知道，做生意并非那么简单，要花多少心血、开多少会议、靠多少人的帮助，才能完成一件事。要想在商业上取得成功，首先要懂得做人的道理，因为世情才是大学问。世界上每一个生意人都精明，要令人家信服并喜欢和你交往，那才最重要。"

有一次，李嘉诚主持董事会讨论公司应拿多少股份的问题，他说：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“我们公司拿 10% 的股份是公正的，拿 11% 也可以，但是我主张只拿 9% 的股份。”

董事们有的赞成，有的反对，争论不休。这时，李泽钜站起来说：“爸爸，我反对您的意见，我认为应拿 11% 的股份，能多赚钱啊！”李泽楷也急忙说：“对！只有傻瓜才拿 9% 的股份呢！”

大家听了都忍俊不禁。李嘉诚说：“孩子，经商之道学问深着呢，不是 1 + 1 那么简单，你想拿 11% 发大财反而发不了，你只拿 9%，别人更乐意与你合作，财源才能滚滚而来。”

李嘉诚总是按照自己的经商理念，教育孩子守信重义。实践证明，李嘉诚的决策是英明的，公司虽然只拿了 9% 的股份，但愿意与公司合作的人会越来越多，生意日益兴隆，财源广进。

后来李嘉诚说：“十几年前，我曾带两个孩子去旅游。一样的山色，一样的环境，100 年后，1000 年后，山色依旧，人可就不同了。当你想起人生只是短短的旅程，便希望趁着有能力做事的时候，尽量在世上播下好的种子，这是值得的。”他还说，“富家子弟等于温室里长大的植物，无论是大树还是什么植物，根部一定要壮。如若不然，遇到打击、面对逆境，他便无法应付。我虽然不是很有本事，但可以说，我这棵小树是在风雨中、从沙石缝中长大的。你可以到山上试一试，要拔起从沙石缝中长出来的小植物是相当费劲的。”

儿子们长大后，李嘉诚把他们送到香港最优秀的名校圣保罗学校读书。兄弟俩同时上学，但是很少在一起玩耍。哥哥文静内向，弟弟性格豪放，颇具个性与天赋，他敢想敢干的精神颇得李嘉诚的欣赏，在家中也最得宠。

李嘉诚深知“人生的黄昏取决于黎明”的道理，对两个儿子要求甚为严格。他一方面让孩子体会到家庭的温暖，另一方面使孩子接受良好的教育。兄弟俩在香港中学毕业后，李嘉诚送他们到美国读书，一是要培养他们的独立生活能力，二是要让他们学习一些国外先进的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



科学文化知识。兄弟俩刚到美国时，人生地不熟，不太适应美国的学习生活，每天晚上都给母亲打电话，汇报学校的情况，诉说自己的一些烦恼。

为了让孩子们在英文学校不忘记学好中文，庄月明让他们用中文写信寄回家，然后对他们的信进行批改，批改后又寄回给他们。

李嘉诚对儿子的教育始终很严格，尤其对次子更为严厉。李泽楷读大学后，李嘉诚仍要求他艰苦朴素，谦虚做人，学会独立生活。李泽楷后来形容说："在美国头一年的生活，可说是一生中感到最寂寞的岁月。"但时间一长，兄弟俩都逐渐适应了美国的学习生活。

在大学里，李泽楷的一切生活都要依靠自己，自食其力。一日三餐，他不去餐厅和快餐店，而是按照母亲教的方法，上街买来菜和大米，然后亲自下厨，从最简单的蛋炒饭开始学起。最初的体验很失败，他把饭做糊了，便舀了一勺水，在饭的四周撒了一圈。米饭是焦黄的，李泽楷却觉得格外好吃，因为这代表着他独立生活的开始。炒鸡蛋也是那时学会的，他还从电视烹饪节目中学会了几个法国菜式。

有一次，李嘉诚到美国探望读大学的儿子。当天下着雨，他远远看见一个年轻人背着大背囊，踏着自行车，在车辆之间左穿右插。李嘉诚心想："这多么危险。"再看清楚一点，那人正是李泽楷。亲历此事后，李嘉诚才放弃了要儿子骑自行车上学的要求。

不过，李嘉诚并没取消让他们劳动锻炼的规定。在假期内，两个孩子照常去打工，体验生活，靠自己的劳动挣钱。李泽钜去麦当劳打工。麦当劳餐厅对员工的要求很高，要求细致、忠诚、主动。这些对李泽钜影响很大。他想起父亲讲过在茶楼里面做跑堂的往事，工作很艰苦，但是收获很大。他也像父亲过去那样，每天晚上工作到很晚。当他骑着自行车回到宿舍时，已经是深夜了。麦当劳的打工生活，让他理解了当年父亲的经历，也体验到了工作的艰辛，学到了书本上没有的许多知识。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李泽楷则到一家高尔夫球俱乐部去做球童。球场内客人少，球童多，竞争很激烈，李泽楷工作主动、勤快。有一次，他背着沉重的球袋满场跑，不小心摔了一跤，摔伤了右边肩膀的筋骨。这段经历让他明白了做什么工作都不容易，除了具备专业知识，还需要机智、灵活才能胜任。

对于儿子，李嘉诚是慈爱的，他的慈爱是出于一个父亲的本能；而对于儿子的成长与培养，李嘉诚又是清醒且绝情的，他的这种清醒与绝情是掩藏于大爱之下的教育思想的深度与深刻，让人十分敬佩。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十四章　儒商风范　不搞狙击保清誉

李嘉诚的公司在香港日益强大，但与英资置地公司相比，仍然如同驱逐舰面对航空母舰。为此，他明确树立了超越强者的战略目标，并以龟兔赛跑的精神步步前进。在华商联合作战仍难以一举攻克的情况下，他保持信誉暂停进攻。

1. 屋村计划

父慈子孝，贤妻良母，家庭的和谐与安定，使李嘉诚在发展自己的事业时没有了后顾之忧。早在 1969 年的一次公司高层会议上，李嘉诚就踌躇满志地提出：要以超越英资老牌地王置地公司为奋斗目标，不仅要学习置地的成功经验，还要超过置地的规模。这是李嘉诚的一个美好的梦想。

但股东们对此提议却一片嘘声，李嘉诚手下的部门领导也满脸疑虑，其中一位站起来质疑："与置地等地产公司比，长江实业还只能算是小型公司，如何竞争得过地产巨无霸（置地）?" 这如同用一艘小小的驱逐舰去抗击航母。

"当然能！" 李嘉诚充满自信、慷慨激昂地说："世界上任何一家大型公司，都是由小到大、从弱到强的。赫赫有名的遮打爵士从英国初来香港，只是个默默无闻的贫寒之士，他靠勤勉、精明和机遇，发达成巨富，创九仓（九龙仓）、建置地、办港灯（香港电灯公司）。我们做任何事都应有一番雄心大志，立下远大目标，才有压力和动力。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“当然，目前长江的实力远不可与置地同日而语，但我们可以先学习置地的经营经验。置地能屹立半个多世纪不倒，得益于它以收租物业（租赁）为主、发展物业（出售）为次的方针。置地不求近利，注重长期投资。今后长江也将以收租物业为主。”

“置地的基地在中区，中区的物业已发展到极限，寸金难得寸土，而是寸土尺金。以长江目前的资金储备，自然还不敢到中区去拓展，但我们可以去前景大、地价处于较低水平的市区边缘和新兴市镇拓展。待资金雄厚了，再与置地正面交锋。”

“记得先父生前曾与我谈久盛必衰的道理，我常常以此去验证世间发生的事。久居香港地产巨无霸的置地，近 10 年来发展业绩并非尽如人意，势头远不及地产后起之秀太古洋行。我们长江，草创时寄人篱下，连借来的资金合计才 5 万港元，此后迅速发展。物业从无到有，达 35 万平方英尺。现在我们集中发展房地产，增长速度将会更快。因此，超越置地是完全有可能的。”

李嘉诚并非夜郎自大，说这番大话空话。但他这席有理有据的话，并未使众人全然信服。因为长实和置地两者悬殊委实太大了，李嘉诚要实现这个目标，除非真有“超人”的本领。

千里之行，始于足下。李嘉诚看准蓬勃发展的地产高潮，在现有的地盘上大兴土木。新筹建的楼盘未等建成就有用户上门求租。他获得租金后，又继续投入兴建楼盘。

加上股票上市和一系列的收购兼并战役，长实获得了源源不断的土地资源。到 1979 年，李嘉诚梦想的第一步实现了，长实拥有的地盘物业增加到 1450 万平方英尺。而同期香港第一大地主置地，拥有的地盘物业面积才 1300 万平方英尺。不到 10 年时间，长江就在物业规模上实现了赶超置地的目标！

李嘉诚由衷地感到欣慰，但他并没有就此满足，他清楚地意识到长实与置地相比仍存在较大差距。置地是中区地产大王，地盘物业皆在寸土尺金的黄金地段，而长实在黄金地段的物业寥寥无几，大部分在寸土

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



寸金或尺土寸金的地段，两者物值相去甚远。

李嘉诚并不急于在中区发展，他更看好港岛中区和九龙尖沙咀以外区域的发展前景。20 世纪 80 年代，他先后推出了四大屋村计划，其规模之大，盈利之丰，令人叹为观止。

1978 年，港府开始推行“居者有其屋”计划，采取半官方的房委会与私营房地产商建房两条腿走路的方针。建成的楼房分公共住宅楼宇与商业住宅楼宇两种，前者为公建，后者为私建。公房廉价出租或售予低收入者，私房的对象以中高消费家庭为主。

李嘉诚的大型屋村计划，就是为这类大众消费家庭推出的。

当时在港岛北岸的中区、东区、西区，每年都有高层住宅楼宇拔地而起，那是祖传地盘物业的业主和地产商收购旧楼拆迁重建的，地盘七零八落，很难形成屋村的规模。屋村只有到港岛南岸、东西两角、九龙新界去发展，形成 10 多个卫星市镇。

兴建大型屋村不难，难就难在获得整幅的大面积地皮。李嘉诚有足够的耐心，但他不会坐等机会，他在筹划未来的兴业大计之时，为保证屋村计划的顺利实施储备力量。

李嘉诚的四大屋村计划如下：

第一个大型屋村计划：黄埔花园。

1981 年元月，李嘉诚正式入主和记黄埔，任董事局主席。他收购和黄的动机之一，便是它的土地资源。

先前，和黄洋行大班祈德尊已开始在腾出的黄埔船坞旧址的地皮上发展地产，兴建黄埔新村。按照港府的有关建筑和地产方面的条例，要将工业用地改为住宅和商业性质的办公楼用地，必须补足差价。祈德尊不谙地产之道，竟未能在这块风水宝地栽活摇钱树。祈德尊下台后由韦理主政，但他仍未能把财政黑洞填满，售房不择时机，便宜了炒家，坑苦了股东。

当时地产业正处于发展高潮期，地价昂贵，如果要在此地改建屋村，得补入近 30 亿港元的差价，李嘉诚考虑再三，推迟了黄埔花园的建设。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他苦苦等了两年后，地产才出现了低潮期。于是，他立即与港府进行正式谈判，仅以近4亿港元就获得了黄埔船坞的住宅商业开发权。

1984年，中国政府与英国首相撒切尔夫人在北京签订了《中英联合声明》，香港前景骤然明朗，恒生指数回升，地产开始转旺。同年年底，李嘉诚宣布投资40亿港元，在黄埔船坞旧址的地盘上兴建包括商业中心的大型住宅区——黄埔花园屋村。

整个黄埔花园占地19公顷（1公顷=10000平方米），建94幢住宅楼宇，面积约760万平方英尺，共11234个住宅单位，附有2900个停车位及170万平方英尺商厦。整个计划分12期，首期于1985年推出，1990年全部完成，被称为香港有史以来最宏伟的屋村工程。超过政府兴建的大型屋村，在世界亦属罕见。据估计，整个项目获利60亿港元。

第二、第三个大型屋村计划：丽港城和海怡半岛。

兴建丽港城、海怡半岛两大屋村的意愿，萌芽于1978年李嘉诚着手收购和黄之时。之后，他经历了长达10年的耐心等待，精心筹划，方于1988年推出计划。

1985年，李嘉诚通过和黄收购置地所控的港灯，计划利用港灯位于港岛南岸的鸭脷洲发电厂现址发展地产，与电厂相连的是蚬壳石油公司油库，另有一座油库在新界观塘茶果岭。经过复杂的迁址换地计划，茶果岭、鸭脷洲两座大型屋村地皮终于为长实系全资拥有。

两大屋村预计耗资110亿港元，又一次轰动港九。香港《信息报》杂志称："唯超人才有如此大手笔。"

茶果岭屋村定名为丽港城，占地8.7公顷，为高级住宅区，有专为住户设立的私人俱乐部。屋村计有38幢25~28层住宅楼宇，单位面积640~920平方英尺，共8072个单位。总楼面积达620万平方英尺，附设16.1万平方英尺商厦，总投资45亿港元。

鸭脷洲屋村定名为海怡半岛，占地15公顷，兴建38幢28~40层住宅楼宇，单位面积600~1100平方英尺，共10450个单位，总楼面积达787万平方英尺，超过黄埔花园。附设31.2万平方英尺商厦、网球

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场、俱乐部、游泳池等，总投资65亿港元。

长实起初的估算，以1988年同类楼宇的时价每平方英尺1000港元计，两大屋村可获纯利50亿港元。1990年5月，丽港城首期发售，每平方英尺售价1740港元，用户和炒家争相抢购，异常激烈。到1993年，每平方英尺售价，丽港城已达4300港元，海怡半岛为3300～3500港元，均大大超出预计售价。若加上建筑成本及售房成本上涨等因素，两大屋村全部竣工盈利，远远突破百亿港元。

第四个大型屋村计划：嘉湖山庄。

新界元朗以北有一个天水围村，与深圳西区仅隔一条狭长的海湾，这就是后来的嘉湖山庄。

这个屋村计划从推出到实施，同样经历了长达10年的漫长时期，这也许就是所谓的"好事多磨"吧。嘉湖山庄计划到20世纪90年代中期才全部竣工。

1986年1月，长实市值77.69亿港元，远远低于置地公司的147.27亿港元。到1990年6月底，长实市值升到281.28亿港元，居香港上市地产公司榜首；第二位是郭得胜家族的新鸿基地产，市值为242.07亿港元；而一直在本港地产业坐大的置地公司以216.31亿港元，屈居第三位。另外，长实全系早在1986年便已超过怡和全系的市值。

置地的优势，是每单位面积的地皮楼宇价值昂贵。李嘉诚扬长避短，把发展重心放在土地资源较丰富、地价较低廉的地区，大规模兴建大型屋村，以量取胜。他超越置地的梦想终于得以实现。

20世纪90年代初，长实系各公司拥有已完成物业面积1655万平方英尺，建设中的地盘物业达3733万平方英尺，可供未来发展的土地储备2200万平方英尺。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 见好即收

一心想要赶超置地的李嘉诚，在1987年股市险胜后，联合香港富豪李兆基、郑裕彤等人组成华资新财团，合力摇撼怡和洋行旗下的置地公司，此役被人喻为“火烧赤壁”。

怡和洋行于1832年在广州成立，创始人是大鸦片商渣甸（又译查顿）与马地臣。香港开埠后的1841年，怡和将总部迁往香港，是19世纪香港四大洋行之一。1855年，渣甸的侄女婿威廉·凯瑟克来华到怡和工作，渐渐爬上怡和大班之位。百余年来，凯瑟克家族共有5人任怡和大班，该家族控有怡和10%～15%股权，为第一大股东，怡和也由此被认为是凯瑟克家族的基业。

新中国成立后，怡和在华资产损失在1000万英镑以上，这在当时是一笔浩大的数目。怡和系高层一直对中国内地政府持有戒心，奉行“获利在香港，发展在海外”的方针，海外分据点达20多个国家和地区。尤其在20世纪70年代，怡和对香港信心渺茫，大力拓展海外业务，收购英国怡仁置业、夏威夷及菲律宾糖厂、中东TTI石油和南非雷民斯公司。之后因战线太长，短期回报率低，资金枯竭，又不得不将部分企业出售。华资财团趁势急剧扩张，怡和这只老狮子愈显暮气沉沉，渐渐不敌这头虎气生生的华南虎。

20世纪80年代初，置地将跨出海外的一只脚由海外缩回香港，参与白笔山豪华住宅区建设、美丽华酒店旧翼重建，收购香港电话及港灯集团近三成半股权。更令人瞩目的是1982年，置地破纪录以47亿多港元巨资投得中区地王，兴建交易广场。但最终结果是置地债台高筑，负债达100亿港元的天文数字。

1983年，怡置大班纽壁坚颓然下台，西门·凯瑟克走马上任。此时，九龙仓、和记黄埔、会德丰、港灯集团等大型英资企业，先后落入华人财团之手。两年前市场便盛传，华人财团的下一个目标将会是置

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



地。因为华人财团几乎是清一色的地产建筑商，谁不垂涎置地在中区的豪楼名厦？

1984 年间，怡和、置地双双陷入困境，累累债务使投资者信心大降，股价滑落。其中怡和最惨，市值才 30 亿港元左右；置地情况稍好，仍有 100 亿港元。

西门·凯瑟克上台后不久，请英国以拯救破产公司而闻名的戴伟思主理置地的业务。到 1986 年，他又从美国请来投资银行家包伟士，重组怡置系结构。包伟士登场后，设计了怡置脱钩的计划。1986 年 10 月，重组计划出台，置地宣布将全资附属公司牛奶国际分拆上市，之后又宣布将另一间全资附属公司文华东方分拆上市。1987 年 2 月，怡和控股宣布成立怡和策略（怡策）。凯瑟克家族控有怡和控股的股权，大约在 10% ~15% 之间。

这样一来，凯瑟克家族的大本营怡和如铜墙铁壁，同时也击碎了觊觎者欲借收购怡和而达到控制置地的企图。凯瑟克家族的主要利益在怡和，故而包伟士的杰作表现出该家族的私念。

但有评论说“包氏结构”顾此失彼，也有人说这是凯瑟克家族“保帅舍车”。凯瑟克家族削弱了对置地的控制，外敌入侵置地的可能性也就相应增大。因此，业界和证券界分析认为凯瑟克家族已将怡和迁册海外，并准备大举走资的凯瑟克家族，是故意将置地这块大肥肉悬在“垂涎欲滴”的华南虎面前，待价而沽，以卷资远走高飞。

李嘉诚十几年来始终怀有一个愿望：挑战老牌英资怡和洋行，收购它旗下的置地公司，为华人争光。尤其是实现了超越置地的梦想之后，他的这一愿望更为强烈。他联合众多想要收购怡和的华资公司，打算共同协商收购。

收购公司向怡和表示愿意以每股 17 港元购买置地的两成半股权。这一价格高出市价 6 港元，但是西门·凯瑟克不为所动，他回答说：“谈判的大门永远为有诚意的买家打开，关键只在于一个双方认同的价格。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管非常想收购成功，但是李嘉诚表现得非常冷静。在华资收购团与怡和集团讨价还价的过程中，作为倡议者之一的李嘉诚突然宣布暂时退出。很显然，李嘉诚此举意在跟怡和集团打心理战术，目的是用耐心与冷静去打败对手。因此，他对收购表现得有些漫不经心，态度也不太积极。

时值 1987 年全球性的股灾来临，李嘉诚与怡和掌门人各自忙于打理自己的事情，收购一事暂时停止。股灾过后，1988 年 2 月，李嘉诚又与新世界集团、恒基集团和中信泰富集团几家华商巨头聚集一堂，约见西门・凯瑟克和包伟士，准备新一轮的谈判。

在此之前，李嘉诚有意对媒体放出风来："此次长江实业持有一定数量的置地股票，只是作为长期投资，本人无意进入置地的董事局。"此地无银三百两，这一声明无疑是一种暗示，引起了置地的恐慌。

2 月底，置地集团收到了李嘉诚的公开致函，要求在 6 月 6 日的股东大会上，增加一项委任新世界主席郑裕彤及恒基集团主席李兆基的议案，供股东们表决。

此时，华资集团共同拥有的置地股票数量，已经与怡和旗鼓相当，置地的股价受此刺激，一周内由 6.8 港元上涨到 8.9 港元。这是大股灾后升幅最大的一次。

对手既然已经出招，怡和马上进行了反击。西门・凯瑟克和包伟士商定组织反收购行动。他们首先宣布文华东方公司以每股 4.15 港元的价格发行新股给怡和公司，使怡和公司掌握了文华东方公司 41% 的股权。

华资集团大感不妙，连忙召开紧急会议，商讨对策。为防止怡和像控制文华东方一样控制置地，他们决定尽早向怡和摊牌。

1988 年 5 月 4 日，双方正式进行了又一轮的商谈。4 家华资集团开门见山，决定以每股 12 港元的价格，收购怡和持有的 25. 3% 置地股权。西门・凯瑟克和包伟士都断然否决了这一提议，开出 17 港元的价格，无丝毫退让之意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李嘉诚真诚地说："我们是诚心诚意地要收购置地。目前置地的股价只有8港元多，而我们四大财团的出价高出股价四成，绝对没有落井下石的意思。"

"不，低于17港元我们是不会放手的。"看样子，17港元是怡和咬定的价格底线。

谈判进入了僵局。李嘉诚说："如果谈判不成功的话，那我们就要在股市上见了，我们四大财团会公开宣布以12港元的价格收购置地的消息。"

事情将要公开化了，西门·凯瑟克和包伟士趁着谈判的间歇时间，赶紧召开紧急会议商议对策。他们采取的是反建议的策略，向四大财团以议价的方式收回置地的股份。

这一招令李嘉诚颇感意外。但是，这对华资集团却是一个有利的建议，因为他们手中的股价远低于这个议价，而怡和此举旨在反向高价购回他们的股份。怡和此次动用资金18.34亿港元，以8.9港元的议价，收回了四大财团手中占8.2%的股份。为了免除后顾之忧，他们在协议中提出一个附带条件，要求四大财团在7年之内，不得追击怡和任何一家上市公司的股票，目的是使置地公司在这段时间内休养生息，恢复元气。

李嘉诚经过慎重考虑，同意了他们的要求。

他分析道："首先，置地只要发行新股，由怡和购入，置地的大权仍将保持在怡和之手。第二，怡和购回了置地的股份，置地的市值已经达到了200亿港元，四大财团控股必须筹到100亿港元资金，这在短期内很难办到。"

不打无把握之仗，李嘉诚经商的另一个诀窍是有备而战，见好就收。况且，四大财团在怡和的高价回购中已得到了一定的实惠。

喧闹数年之久的置地收购战，最后以这种结果降下大幕。看好这场收购的证券界、舆论界均大失所望。一些华文报刊在报道结局时称，这是"一场不成功的收购"。有些英文报刊则称这次战役是"华商的滑铁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

卢”。

但这只是一个表面现象。李嘉诚是个商战高手，而非民族斗士，他必须权衡商业利益，而不会将利益撇在一边决一死战，以痛打落水狗的精神穷追不舍。况且，对方是一头老狮子，虽已垂暮，但余威尚在。怡和售出港灯和香港电话的股权后，已从最困难的谷底走出，业务渐入顺境。怡和系尽管大量出售香港和海外企业，但仍是香港最大的综合性集团，除银行外，市值仅次于长实系。凯瑟克家族在海外还拥有不少非怡和系资产，有人估计，其控有资产仍在李嘉诚之上。即使血战后能控得置地，必付出极昂贵的代价——这不是李嘉诚所希望的。

而且，中国政府有关官员多次强调：未来的特区政府将对各种资本（自然包括英资中资）一视同仁，在港中资必须按香港的游戏法则参与公平竞争，而不是去抢香港人饭碗（包括不同国籍的香港居民）；中国政府希望英资集团继续留在香港，为香港的繁荣稳定发挥作用……

须知，香港的经济发展和腾飞，是华资、英资以及所有国籍的香港居民共同创造的。因此，没有必要将置地公司置之死地而后快。

但是，新财团既已退出收购，为什么还要签订带妥协性的 7 年不得染指怡和系股权的协议呢？怡和赎回 8.2% 股权的价码并不高，不足以成为交换“怡和 7 年太平”的条件。这成了外界琢磨不透的一个谜。

可以肯定的是，李嘉诚的收购是一种善意收购，总离不开儒商之气。

他收购对方的企业，必与对方进行协商，尽可能通过心平气和的方式谈判解决。若对方坚决反对，他也不会强人所难。

他富有心计，又极有耐心，擅长以柔克刚，以静制动。最典型的莫过于收购港灯。他从萌发念头到控制得手，先后历经几年，倒是西门·凯瑟克沉不住气，落入其“圈套”，以相当优惠的折让价出售港灯股权。他收购和黄，借汇丰之力，兵不血刃，战胜资产比自己大 10 多倍的庞然大物，其心术之精，令人叹为观止。

他的收购从不情绪化，没有把被收购企业当作古董孤品非买不可的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



心理。若持志在必得的急功心理，往往会付出过高的代价。一旦遇到阻力，他权衡利弊后，会不带遗憾地放弃，收购九龙仓、置地，他都持这种态度。

无论收购成与不成，他通常能使对方心服口服。如成，他不会像许多新老板那样，进行一锅端式的人事改组与拆骨式的资产调整；他尽可能挽留被收购企业的高层管理人员，照顾小股东的利益；股权重组等大事，必征得股东会议通过。他收购未遂，也不会以所持股权为“要挟”，逼迫对方以高价赎购，作为退出收购的条件。

李嘉诚保住了不做狙击手的清誉。对他来说，良好的信誉，本身就是宝贵的财富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十五章　一诺千金　股海沉浮显智通

资本较为雄厚的机构或财团，就如同股市巨鲸，吞吐之间往往能带动波浪，但其自身仍然要承担巨大的风险。李嘉诚股海弄潮，不仅敢于承担风险，而且在关键时刻，不惜代价托举股市，沉浮之间尽显儒雅风范。

1. 低进高出

在收购战中善于权衡利弊，见好就收的李嘉诚，在股市中也一直是人们眼中的“幸运儿”。可以说，他的资本扩张史，是一部中小地产商借助股市杠杆，急剧扩张的历史。他以小博大，层层控股，到 1990 年初，他以其私有的 98 亿余港元资金，控制了市值 900 多亿港元的长实系集团。1972 年长实上市时，市值才 1.57 亿港元，18 年后市值增长近 180 倍。以长实全系市值计，比 1972 年膨胀了 586 倍。

其实，除了运气之外，李嘉诚在股市的出色表现和高超的投资技巧，与他在地产上的表现一样令人折服。

那么，李嘉诚取胜的秘诀是什么呢？

他在股市的作风，一如他在地产一样：人弃我取、低进高出。这是一种利用时间差，以小博大的战略。战国初期的财神范蠡首创这一商则，在数千年来的商战实践中屡试不爽。

李嘉诚之可贵正是在时机上做文章。他往往待机而动，因为早一步或迟一步都可能遭受惨重损失。这样做必须要有极高明的眼力，看到最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



佳切入点，才能做到百战不殆。

市场的脉搏是李嘉诚非常注意把握的一个关键点。应该讲，最成功的商战都是紧跟市场而进行的一场智慧之战。下面我们对李嘉诚的股市运作进行一下回顾：

1972 年，股市大旺，股民疯狂，成交活跃。李嘉诚借此大好时机，令长江实业“骑牛”上市。长实股票以每股溢价 1 港元公开发售，上市不到 24 小时，股票就升值 1 倍多。李嘉诚第一步迈进股市就是典型的“高出”。

1973 年，大股灾突然爆发，恒生指数于 1974 年 12 月 10 日跌至最低点；1975 年 3 月，股市形势开始缓慢回升，但深受股灾之害的投资者仍“谈股色变”，视股票为洪水猛兽。

这时，具备超前眼光的李嘉诚看到了股市的升值潜力，在当时低迷的市价基础上，他亲自安排长实发行 2000 万新股，以每股 3.4 港元的价格售于他本人。

同时，李嘉诚还宣布放弃两年的股息，这既讨得了股东的欢心，又为他赢得了实利——股市渐旺，升势一直持续到 1982 年香港信息危机爆发前。长实股价升幅惊人，李嘉诚后来赢得的实利远远超过了当年放弃的股息，这就是“低进”。

李嘉诚在这方面的实战案例不胜枚举。1985 年 1 月，李嘉诚收购港灯时，就是抓住置地公司急于脱手减债的心理，以比前一天收盘价低 1 港元的折让价，即每股 6.4 港元，收购了港灯 34% 的股权。仅此一项，就节省了近 4.5 亿港元。6 个月后，港灯市价已涨到每股 8.2 港元，李嘉诚又出售港灯一成股权，净赚 2.8 亿港元。

天水围之役，又是一次典型的人弃我取、低进高出战术运用的实例。当时，由于港府的“惩罚性”决议，使天水围开发计划濒临流产，众股东纷纷萌发了退出之意。早就看好天水围发展前景的李嘉诚，从其他股东手中折价购入股权，催生了嘉湖山庄大型屋村的宏伟规划，长实成了股东中最大的赢家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1991 年 9 月，李嘉诚斥资近 13 亿港元，购入一个有中资背景的财团 19% 股权。稍后，此财团收购了香港历史悠久的大商行“恒昌”。4 个月后，这个财团的大股东“中信泰富”向财团的其他股东发起全面收购，李嘉诚见出价尚可，便把手中的股权售出，总价值 15 亿多港元，净赚 2.3 亿港元。

李嘉诚每一次大进大出，几乎都能准确地把握时机，预测股市未来的走势。但凡股市的兴旺与衰微，大都与政治、经济大环境有直接关系，大致有一定的规律可循。要研究这一规律，就要时刻关注整个国际国内大环境的变化。李嘉诚股海弄潮，稳操胜券的秘诀就在于此。当然，他更令人称道的是在利益取舍之间表现出来的大智大慧、大勇大气。

2. 出资托市

幸运成全不了股市常胜将军，李嘉诚之所以能在股市上压波托浪，还在于他信守承诺。他说：“一生之中，最重要的是守信。我现在就算再有多 10 倍的资金，也不足以应付那么多的生意。而且，很多都是别人主动找我的。这些都是为人守信的结果。”

1987 年，全球爆发了世界性大股灾。这一爆发有着出人意料的场面。2 月 18 日，仿佛是与这一吉利的数字相呼应，香港恒生指数一举突破 2800 点的高位，香港股市立即狂热起来。半年之后，恒生指数又一下升至 3500 点，真是牛气冲天。

这时，为了筹集位于加拿大温哥华的世博会旧址竞投资金，李嘉诚向外界宣布了一个令人振奋的消息，他旗下的 4 家公司长实公司、和黄公司、嘉宏公司、港灯公司共同集资 103 亿港元。这一行动影响巨大，因为这是香港有史以来最庞大的一次集资行动，引起了全香港的轰动。

在记者招待会上，李嘉诚谈笑风生、妙语连珠，会场不断爆发出一阵阵的笑声。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



起初，李嘉诚一律用粤语回答，然后才由公关作同声传译。在说到“103 亿港元”时，翻译停顿了一下，李嘉诚随即用英文讲出，反映出他当时的心情很激动，对前途充满了信心。

这次庞大的集资计划，由长实承担一半资金，剩余部分由包销商及股东负责。其办法是按照当日的市价二成进行折让，具体分配方案是：长江实业以 10 配 1，每股配价 10.4 港元的形式集资 20.78 亿港元；和黄以 8 配 1，每股配价 11.2 港元的形式集资 37.53 亿港元；嘉宏以 5 配 1，每股配价 4.3 港元的形式集资 27.78 亿港元；港灯以 5 配 1，每股配价 8 港元的形式集资 24.18 亿港元，4 家公司共集资 103.27 亿港元。

这次配股计划的特点是采用“连锁包销”的形式进行。其余一半新股，则由万通宝通国际、获多利、新鸿基、加拿大伯东融资及百利亚洲 5 家负责包销。

这些数字对于香港的 5 家包销商来说并不构成什么困难，然而，意想不到的情况出现了。

1987 年 10 月 1 日以后，香港恒生指数升至 3950 点的高位。作为股海老鲸的李嘉诚已经隐约感觉到股市将会物极必反，他看着股指不断地狂升，马上想到应采取一些紧急避险措施。

果然不出他所料，十几天以后，美国华尔街股市大跌 508 点，香港股市也狂泻 420 多点，并且所有的股票都飘绿，全部缩水。这时，联交所不得不采取措施，10 月 20 日，联交所主席宣布股市停市 4 日。

这时，李嘉诚向证监会提出，打算动用 10 亿～20 亿港元，吸纳集团旗下 4 家公司的股票。李嘉诚此举是要挽救股市，进行托市，防止公司股价再度下跌。但是根据证监会条例，他的请求未获批准。

10 月 26 日，股市重开，大市崩溃，恒生指数继续下跌 1121 点，长江实业公司的股值大跌三成。同日，经李嘉诚与证监会两次协商，证监会终于同意李嘉诚提出的“稳定股市的方案”，暂时取消有关人士购入属下公司股份超过 35% 诱发点而必须履行要约收购的条例，但所购入最高限额之股份，必须在一年内以配售方式出售，同时，购入股份时必

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

须每日公布交易详情。

证监会同意后，李嘉诚在两三天内，个人出资 10 亿港元，购买属下公司的股票。李嘉诚对放宽限制表示欢迎。按规定，如果一年之内股市不见好转，那么李嘉诚手中的股票出货，就会大大地蚀本。在这种情况下，李嘉诚明知道可能会蚀本，但是为了兑现自己的承诺，为了挽救公司，他还是拿出 10.39 亿港元，以每股 10.4 港元的价格，包销长实共 9900 多万港元的新股。这样一来，李嘉诚持有的长江实业的股权达到了 16.8%，由于没有收取包销佣金，李嘉诚此举账上损失了 3.5 亿港元。此时的李嘉诚没有过多地考虑个人的损失，他的这一举措使得一些股市高手也看不明白了。

按以往经验，李嘉诚非蚀本不可，因为股灾过后，必定会有 2 年左右的低迷时期。但是，幸运女神再一次光顾了李嘉诚。到年底，股市就开始回升，各地的股市情况转好。到 1988 年 4 月，香港恒生指数回到了 2684 点。李嘉诚在限期之内，把蚀本买入的 3930 多万股配售出去，反倒挣了几千万港元。

这场股市风波有惊无险，李嘉诚依靠智慧与幸运度过了危机，也完成了百亿港元集资计划。1987 年长实除税后综合纯利为 15.89 亿港元，比上一年增长了 23%。

马世民在会见《财富》记者时说："李嘉诚是一位最纯粹的投资家，是一位买进东西最终是要把它卖出去的投资家。"

马世民的话，揭示了李嘉诚在股市角色的优势——这种优势，或许很多人都明了，但由于急功近利心理的驱使，许多人不愿做这种角色，而宁可做投机家，从而在利益的取舍上表现得目光短浅。

投资家看好的股票，一般会作为长线投资，既可趁高抛出，又可坐享常年红利，股息虽不会高，但持久稳定；而投机家热衷短线投资，借暴涨暴跌之势，炒股牟取暴利，自然会有人一夜暴富，也有人一朝破产。这就是投资家与投机家的区别。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 买壳上市

正如马世民所说，李嘉诚在股市上是一位投资家，他不会锱铢必较于一单生意，而更注重日后的长远合作和利益。他常说："最重要的是要有远见。杀鸡取卵的方式是短视的作风。"

从20世纪90年代初起，香港中资（指来自中国大陆的投资）掀起了上市热。中资后起之秀，似乎比老牌中资更显得活跃。中资上市公司四大天王的前身，都是改革开放后成立的。其中，中信泰富、首长国际，在四大天王中分别占首席与第三席。而这两家公司之所以能顺利上市，并迅速发展，李嘉诚功不可没。

当时，香港的中资公司或来港资历浅，或不符合上市的要求，一般很难通过正常途径上市。中资公司想要上市，只有打一些资产少或经营差的上市公司的主意——买壳。有买壳者，就有造壳者——有的集团有意分拆上市，或掏空某上市公司的"肉"，使其变成空壳，待价而沽。当然，"醉翁之意不在酒"，买家买的不是"肉"，而是"壳"，即上市资格。

在协助中资上市的过程中，李嘉诚亦看好"借壳上市"，这和香港中信集团董事长荣智健的看法一致，真是英雄所见略同。他们在股市多方寻找、权衡，最后相中了泰富发展这个壳。

泰富发展前身是香港证券大亨冯景禧旗下的新景丰发展，几经改组，控股权落入毛纺巨子曹光彪的手中。1988年8月，曹氏拥有泰富发展50.7%控制性股权。泰富经营地产及投资，状况良好。曹光彪的大项目是港龙航空，与太古洋行的国泰航空展开激烈的空中争霸战。曹氏不敌对手，财力枯竭，焦头烂额。为摆脱困境，曹氏只有卖出泰富股减仓。

李嘉诚的英籍高参杜辉廉任主席的百富勤，是中信的财务顾问和收购代表。1990年1月，百富勤宣布向泰富主席曹光彪以每股1.2港元的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价格购入其泰富股份，并以同样的价格向小股东全面收购。

泰富市值7.25亿港元，是当时股市“蚊型股”。中信并未支付现金收购，而是通过一系列复杂的换股及以物业作价的步骤完成的。李嘉诚和荣智健都曾是港龙的股东，与曹光彪打过交道，因此，这次收购经各方缜密协商，相互间的利益协调得非常好。

李嘉诚辅佐中信收购泰富后，香港中资与内地国企纷纷扯“超人”衫尾，欲借“超人”之力购壳上市，合组联营公司，利用双方的优势在香港和内地同时拓展业务。

在众多企业中，李嘉诚选择了首钢作为合作伙伴。首都钢铁企业总公司，是中国特大型四大钢铁基地之一，职工人数达27万人。经营多元化，包括钢铁、采矿、电子、建筑、航运、金融等18个行业；在国内拥有百多家大、中型工厂和70家联营公司；在海外拥有独资、合资企业18家。

李嘉诚选择首钢，有一个机遇因素。

香港有一家东荣钢铁上市公司，该公司业务正好是以经销钢铁为主，1990年仅钢筋一项就进口33万吨，占香港同年市场的1/3。东荣为李明治的联合系集团所控。李明治是香港股市的著名魔术师，不停地将全系各上市公司的股份倒来倒去，据说买家、卖家都是他一人，害得小股东叫苦连天。

后来李明治涉嫌触犯证券条例，招致证监会等机构的详细调查。一旦证据确凿，李明治及其联合系集团将会受到严厉处罚。在这种情况下，李明治走为上策，有意将旗下上市公司作壳出售。

东荣钢铁与首钢的入港发展方向相吻合，它既可在港消化首钢的钢铁，还可将部分钢铁销往海外。

1992年10月23日，首都钢铁、长江实业、怡东财务、东荣钢铁在北京签订有关收购东荣的协议，收购价每股9.28角，涉资2.34亿港元。收购方的股权分配是：首钢51%，长实21%，怡东3%，一共为75%东荣股权。收购停牌前，东荣市价为每股9.2角。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



东荣的市价及收购价均低于股票面额，是典型的垃圾股，没有肉的微型空壳。就这个小壳，谁能想到它的未来主人将其发展成大型中资企业。

首钢与长实的第二次合作，是收购三泰实业。

1993 年，李明治的联合系进一步剥离分支机构，将旗下的上市公司出售。4 月 2 日，首钢、长实、怡东又一次联手，收购联合系的三泰实业 67.8% 股权，每股作价 1.69 港元，共涉资金 3.14 亿港元。

三泰实业是一家生产电子产品的上市公司。收购后，3 家的股权分配是：首钢 46%，长实 19%，怡东 2.7%。5 月，东荣从长实和怡东手中购回部分三泰股份。

同月，东荣正式改名为首长国际，大股东仍是首钢、长实、怡东 3 家。三泰实业则挂在首长国际旗下。

1993 年 5 月 18 日，首长国际收购开达投资，经重组后，将其改名为首长四方。

1993 年 8 月 12 日，收购建筑公司海成集团，斥资 1.74 亿港元。

1993 年 9 月 12 日，首长国际全面收购宝佳集团，涉及资金 11 亿港元，是首长国际金额最大的一次收购。宝佳的业务以黑色金属为主。

经过 5 次收购后，首长国际在香港站稳了脚跟，实力大增，于是调头向内地进军，与内地政府及企业合作的投资项目，累计资金达百亿港元以上。

再回过头来看看李嘉诚在“借壳”中是如何交朋友的。李嘉诚交友的风格是：宁亏自己，不亏朋友；不在一事，而在长远。这为他将来去内地发展积累下了人脉。前文提到的荣智健就是他帮助过的众多朋友中的一个。

之后，李嘉诚还协助中信泰富收购恒昌行，完成了香港收购史上最大的一宗交易，由此在香港形成了中资、英资、华资（香港回归前在港华人投资）三足鼎立的趋势。

恒昌行，即恒昌企业有限公司，是恒生银行创办人之一、前恒生银

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行董事长何善衡创办的。何善衡是广东人，是著名的恒生指数的创始人。1946 年，他在香港创立了恒生行，后来该行成为华资的第一大贸易行。恒昌行整个集团的资产高达 82.73 亿港元，且经营状况良好。何善衡年事已高，后代又无意接班，他才萌生了出售的想法。三大股东所占的比例是：何善衡占 30%，梁琺琚占 25%，何添占 15%。若无股东应允，外人根本无可乘之机。

1991 年 5 月，郑裕彤家族的周大福公司、恒生银行首任已故主席林炳炎家族、中漆主席林展堂等合作成立了备贻公司，提出以每股 2.54 港元收购恒昌。据市场披露的消息，这三大巨头已经商量好了瓜分计划，而这一“拆骨”计划遭到了大股东们的反对。

1991 年 8 月，李嘉诚与荣智健新成立了一家 Great Style 公司，随即加入了收购角逐。经过一个月的洽商，双方达成协议，Great Style 公司以高出备贻公司每股 0.82 港元的价格即每股 3.36 港元的价格进行收购，涉及资金 69.4 亿港元，完成了香港收购史上最大的一宗交易。

如此一来，荣智健掌舵的中信泰富遂成为香港股市首屈一指的庞然大物，市值迅速膨胀到 87 亿港元。1992 年 1 月，中信泰富宣布集资计划，配售 11.68 亿新股，集资 25 亿港元，用以收购恒昌 64% 的股权。李嘉诚爽快地答应了荣智健的收购条件，将手中持股作价 1.5 亿港元，全部出售给了荣智健。

在这一收购计划中，李嘉诚起到了决策作用。他对香港商界圈子中的人与事了如指掌，当得知备贻的“拆骨”计划后，他料定何善衡绝不情愿恒昌行被如此收购。老人不愿看到自己用一生心血打下的江山分崩离析。备怡失败之际，就是李嘉诚的收购计划进行洽谈的最好时机。这场收购战役之所以能够打得漂亮，主要得益于李嘉诚对出让方与竞争对手的准确分析与判断，在战役中能够审时度势，以静制动，在竞争对手占尽先机的不利条件下，等待机会成熟再出击。

同时，这件事又一次充分地体现了李嘉诚大度地牺牲自己的商业利益，成全朋友的长久事业的胸怀。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十六章　立足国内　进军海外路更宽

20世纪80年代初期，涉及香港政治命运的中英谈判一波三折，给香港经济造成了很大震荡。在迁册、移民的风潮中，李嘉诚立场坚定，信心十足，看好香港的发展前途，起到了稳定人心的作用。他立足国内，然后再向海外进军。

1. 留港拒迁

作为一名成功的商人，李嘉诚对政治气候相当敏感。他不遗余力地帮助中资公司上市，意义深远，为日后处理好与内地关系奠定了基础。

1982年9月，英国首相撒切尔夫人赴北京，就香港前途问题与中国领导人会晤，中国收复香港已是大势所趋。股市是香港政治经济的晴雨表，消息传来，股市发生动荡，持续滑落，到该年年底，恒指跌幅670多点。

港人信心危机爆发，移民潮汹涌而起。不少国家伸出橄榄枝，要将香港的富豪和人才一网打尽。代办移民护照的机构与律师充斥港岛中区，赴美的黑市护照竟炒到50万美元一张。香港原就约有10多万持外国护照的居民，他们非富即贵，现在只差一张机票，随时可离开香港。倒是急坏了那些没有“先见之明”的富翁，他们急不可待斥资购买“太平门”的门票。

人走必财空，随之而来的是“走资潮”。还有一些人，人不走财先走——早有护照在身，先将资产转移到海外，再待机而行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

港人的思想两极分化，一部分人争先恐后变卖不动产，随时准备移居海外；另一部分人则趁当时的地产低潮，低价收购地皮物业，为市道转旺后的发展打下坚实的基础。包玉刚、李嘉诚在 20 世纪六七十年代就分别加入了英国籍、新加坡籍。他们都曾发表声明，表示不会将家庭迁往海外，也不会将资产转移海外，对香港的前景充满信心，也看好中国内地的改革开放。

据港府官方公布的统计数据，20 世纪 80 年代中期，香港移居海外的人口每年为 2 万 ~ 3 万人；90 年代初开始，每年以 6 万人的速度外流。其中绝大部分是工商业老板和专业人士。

正如古人所说“有人漏夜赶科场，有人辞官回故里”，百人有百念，不可强求划一。再说，是福是祸，并不是人人都能看得清想得透的，绝大部分人不过是随潮而动罢了。

此次迁册风波的始作俑者是怡和的掌门人西门 · 凯瑟克。

1984 年 3 月 28 日，怡和董事局突然宣布：本集团基于香港前途问题迁册百慕大；股票将同时在伦敦、新加坡、澳洲挂牌上市。是日，香港工商界发生动荡，恒指急挫 62 点。

迁册风随即刮起，加之移民潮推波助澜，愈演愈烈。在香港英国会所，英国人莫不脸呈焦灼之色，谈论着迁册问题。和记黄埔行政总裁李察信告别他的英国朋友，乘车赶到华人行，乘电梯奔上顶层李嘉诚的办公室，用急切的语气说：

“英中谈判北京方面的态度越来越强硬，共产党要全面接管香港，难道我们要做约翰 · 凯瑟克第二？”

李察信所说的约翰是西门的叔父，20 世纪 40 年代任上海怡和洋行大班。怡和在远东的资产有半数以上在中国内地。20 世纪 40 年代末，内地解放，怡和不但人未撤，资产也未撤，大部分资产被收归政府所有。约翰为怡和在华的“合法权益”而奔波于京沪之间，直到 1952 年才离开。此事使得凯瑟克家族对中国的一切都反应过激。

李嘉诚很清楚李察信的言下之意，他说：“不可能那样，我们长实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



集团不打算迁册。若论个人在公司的利益，我比你拥有的多，我是经过慎重考虑才说这种话的。现在中国政府欢迎海外企业家来华投资，也就根本不可能对香港私人资产采取行动。”

李嘉诚把他赴内地参观的观感，及海内外舆论的评论讲给李察信听。但他并没有说服李察信，两人分歧颇大，以致无法协调工作。1984年8月，李察信辞职，接替李察信的就是后来成为李嘉诚左膀右臂的英国人马世民。马世民未正式加盟前，李嘉诚就与他在“看好香港前途问题”上形成共识，这成了马世民在长实系青云直上、权势显赫的主要原因之一。

1984年12月19日，中国政府领导人与英国首相撒切尔夫人，在北京签订了《中英联合声明》，香港的投资环境变得明朗起来，迁册风有所遏制。其后，中英谈判出现多次波折，经历了一个漫长的过程。迁册风卷土重来，在这种大气候下，李嘉诚不仅自己不存迁册念头，还说服了集团内的“主迁派”，实属难能可贵。

但到1989年，信心危机又一次爆发，恒指于开市首日狂泻580多点。迁册流再次涌起，华商都盯着李嘉诚——他是香港首富，长实系上市公司市值占全港上市公司总市值的10%。长实系在加拿大等国有大量投资，李嘉诚的两个儿子也加入了加拿大籍。香港舆论议论纷纷，说“李嘉诚是走资派”，到国外“购买政治保险”。李嘉诚举手投足，万众瞩目，一时成为媒体关注的焦点。

在这种形势下，李嘉诚不得不站出来说话。11月20日，香港几家报社发表了他的长篇言论，核心内容是：他相信香港1997年后仍会继续繁荣，香港是个充满活力的城市，也是一个赚钱的好地方，他对香港的美好前景充满信心。

1990年上半年，迁册风还在振荡。舆论盛传，香港最大财团汇丰银行将借收购英国米特兰银行之机，变相迁册伦敦。合并及迁册花费了两年时间完成，汇丰在香港的地位举足轻重，工商界深为不安。汇丰大班包伟士声称汇丰仍保留香港第一上市地位，业务仍以香港为最大基地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

汇丰完成迁册不久，李嘉诚突然宣布辞去汇丰董事局非执行副主席职位。据传，李嘉诚对汇丰迁册持反对意见，其意见未被董事局采纳，最后导致这一结果。

不管怎样，李嘉诚在“迁册问题”上的坚决态度，稳住了相当一大批华商的阵脚。

2. 跨国投资

尽管李嘉诚拒不迁册，但长实系在海外进行了大量投资。李嘉诚认为，世界经济一体化是大趋势，在他的心目中，由于科学技术特别是信息技术的发展，地球已经越变越小，成了所谓的“地球村”，一个有志于干大事业的投资家，要有包容天地、并吞八荒的气魄，而不应该为国界所限制。于是，在收购了香港一些企业特别是英资企业之后，他开始了大规模的跨国投资。

在大规模行动前，李嘉诚已在海外投资小试牛刀。1977 年，他首次在加拿大温哥华购置物业；1981 年，他斥资 2 亿多港元在美国休斯敦收购商业大厦；同年，他再次斥资 6 亿多港元，收购加拿大多伦多希尔顿酒店。短短数年间，李嘉诚个人或公司在北美拥有的物业就达 28 处之多。

在这一系列的收购行动中，马世民充当了李嘉诚的“西域”大使，他是力主海外扩张调门唱得最高者。由于和黄、港灯相继到手，现金储备充裕，李嘉诚自然想大显身手，实现自己缔造跨国大集团的雄韬伟略。

1986 年 12 月，在加拿大帝国商业银行的撮合下，李嘉诚与和黄通过合营公司 Union Faith 投资 32 亿港元，购入加拿大赫斯基石油公司 52% 股权。时值世界石油价格低潮，石油股票低迷，李嘉诚看好石油工业，做了一笔很划算的交易。

这是当时流入加拿大的最大一笔港资，不但轰动加拿大，亦引起香

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

港工商界的震动。其后，李嘉诚不断增购赫斯基石油股权，到 1991 年，股权增至 95% 。其中，李嘉诚个人拥有 46% ，和黄与嘉宏共拥有 49% ，总投资额为 80 亿港元。

按照加拿大商务法例，外国人是不能收购“经营健全”的能源企业的。赫斯基在加拿大西部拥有大片油田、天然气开发权，一家大型炼油厂及 343 间加油站。除因石油降价引起资金周转困难，并未出现债务危机。所幸李嘉诚已经安排两个儿子加入加拿大籍，收购计划才得以顺利进行。

李嘉诚向英国的投资，几乎与投资加拿大同步进行。

1986 年，李嘉诚斥资 6 亿港元购入英国皮尔逊公司近 5% 的股权。该公司拥有世界著名的《金融时报》等产业，并在伦敦、巴黎、纽约的拉扎德投资银行拥有权益。该公司股东对李嘉诚大举收购英资的产业行动早有耳闻，对李嘉诚怀有戒心，担心他进一步控股皮尔逊，不甘让华人做他们的大班，于是便组织反收购。李嘉诚见势不妙，便有计划地撤退，半年后抛出股票，盈利 1.2 亿港元。

1987 年，李嘉诚与马世民商议后，以闪电般的速度投资 3.72 亿美元，买进英国电报无线电公司 5% 股权，成为这家公众公司的大股东，但却进不了董事局。原因在于该公司掌握大权的管理层，同样时刻提防着这位在香港打败英国巨富凯瑟克家族的华人大亨。后来，李嘉诚在 1990 年趁高抛股，净赚近 1 亿美元。

1989 年，李嘉诚、马世民成功收购了英国 Quadrant 集团的蜂窝式移动电话业务，使其成为和黄通信业务拓展欧美市场的据点。

继后，李嘉诚又出击美国。1990 年，他试图购买哥伦比亚储蓄与贷款银行的 30 亿美元有价证券的 50% ，若要完成这一购买行动，涉及资金近 100 亿港元。然而，由于这家银行是在加州遇到麻烦的问题银行，卷入了一系列复杂的法律诉讼中，导致李嘉诚的投资计划搁浅。

李嘉诚在美国最划算的一笔交易，应该是他与北美地产大王李察明建立了友谊所带来的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当时，李察明陷入了财务危机，急需一位有足够经济实力的“大亨”为他解除危机，并与他结为长期合作伙伴。他找到李嘉诚，并表示：“我相信李嘉诚的为人。”为表诚意，李察明将纽约曼哈顿一座大厦的 49% 股权，以 4 亿多港元的“缩水”价，拱手让给了李嘉诚。这是李嘉诚诚实经商的良好形象和信誉带来生意及利润的一个有力例证。

1992 年 3 月，李嘉诚、郭鹤年两位香港商界巨头，通过香港八佰伴超市集团主席和田一夫的牵线搭桥，携 60 亿港元巨资，赴日本札幌发展地产。李嘉诚的举动，引起了亚洲经济巨龙——日本商界的不小震动。

李嘉诚在回答记者提问时说：正如日本商人觉得本国太小，需要为资金寻找新出路一样，中国香港的商人也有这种感觉。说一句大家都明白的道理，根据投资法则，就是“不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里”。

1996 年，李嘉诚的和记黄埔在海外又有一系列的投资动作，其中一项是位于菲律宾苏碧湾码头的投资举措。这是一次失而复得的竞标，其中的兴奋与遗憾只有经历过的人才能够体会。

苏碧湾码头位于菲律宾的首都马尼拉以北，面积达 38 公顷。它原是美国海军的补给站，美军撤离后，该地逐渐发展为特别经济区，并兴建了现代化的货柜码头。

和记黄埔的合作伙伴是国浩集团菲律宾公司，双方组成的公司名为哈奇森港口菲律宾公司。和记黄埔占有 40% 的股权。哈奇森港口菲律宾公司投得了苏碧湾港口的经营权，菲律宾本国的国际货柜终端服务集团也参与了竞投，价格高于哈奇森公司的出价，但是没有中标。

原来，菲律宾法律规定，货柜码头经营者严禁持有本国境内另一家超过 20% 的股权，否则就是垄断行为。根据这一规定，苏碧湾都会管理局将经营权判给哈奇森公司。但是，这事传到菲律宾总统拉莫斯的耳中后，他担心投票结果会引起境内投资者的不满，攻击政府有“媚外”嫌疑。国际货柜终端服务集团也采取法律行动，务求阻止哈奇森公司的计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于是，拉莫斯总统下令在两周之内提交有关报告。两周后，经过菲律宾政府的审查，投票结果维持原判。这时，李嘉诚才松了一口气。

李嘉诚还有一个海外项目是：重组美国一家负债累累的奥林匹亚约克公司（简称 O&Y），取得它在纽约的商厦控股权。他的合作伙伴是卡热纳发展公司。

美国 O&Y 的母公司，是因资金周转不灵而倒闭的加拿大 O&Y 发展公司。O&Y 发展公司原是加拿大人波尔·雷切蒙管理的一家公司，因于 1975 年在多伦多市建造了一座约 500 万平方米的商厦而声名远扬，后来又在北美、英国大肆扩展房地产业务，以高价购入大量商业物业，曾以 3．2 亿美元买下纽约市 8 栋物业，投资 15 亿美元在曼哈顿区兴建金融中心。这些大手笔，令 O&Y 发展公司名震全球。1987 年，该公司斥资 35 亿美元，开发伦敦金丝雀码头，把集团业务推至最顶峰。但到了第二年，英国地产市场股票回落，连带美、加楼价大幅度下跌，导致该公司的投资大受挫折，集团欠下的债务达 130 亿美元。

美国 O&Y 公司也因此受到牵连，虽不至于倒闭，但也无力偿还债务，加拿大母公司遂有出售在美国 O&Y 公司之意。李嘉诚乘机从这个巨头手上抢“肥肉”，并且吞入肚中。

最终，O&Y 公司接纳了有李嘉诚参与的卡热纳发展公司的重组建议，以挽救公司。于是，从 1996 年 10 月 31 日起，O&Y 公司改名为新世界财富有限公司，重新经营房地产业务。李嘉诚通过这家公司，成功进入北美地区的优级商业物业。

总的说来，李嘉诚进军海外的各项投资基本上还是成功的，虽然有些项目遇到了一些挫折和麻烦，但并没有太多地影响李嘉诚海外投资的热情和信心。

他的境外投资之举也曾遭到不少人的质疑，比如：李嘉诚的境外投资重点是北美、西欧等资本主义国家，直至 1992 年，他对祖国内地的投资，基本处于观望等待的态度，只以有限的投资额度在特殊地区做了一些尝试。他缘何只做大慈善家，而非大投资家？现在他已经把鸡蛋分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

放到许多个篮子里，偏偏空着一个最近最大的篮子——祖国内地。这个篮子就这么不安全？

作为世界华人首富，李嘉诚控制着全球最大的华资财团，走跨国化道路参与国际竞争，不可避免且名正言顺。如果困守弹丸之地——香港，不进行境外投资，反而令人奇怪。至于祖国内地，自然不会弃之不顾。随着中国内地经济的快速发展，市场不断成熟，20 世纪 90 年代后期，李嘉诚便逐渐加大了对内地的投资力度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十七章　香江儒彦　攻守兼备守家业

李泽钜为人处世一向沉稳低调，事业上稳扎稳打，家族使命感与责任感似乎与生俱来。细数他主掌的家族企业的任何一次商业计划，无不被赋予超乎商业行为之外的含义，可谓攻守兼备，匠心独运。

1. 小龙出道

李嘉诚白手起家，商海沉浮，终于创建了全球最大的华资财团，为了不让大权旁落，他在接班人的培养上可谓煞费苦心。

李嘉诚长子李泽钜的生肖与父亲一样，属龙，但他在性格上却与父亲有很大差异，文静内敛，温和恭顺，举手投足间散发出儒雅俊彦的非凡气质。

李泽钜考入美国斯坦福大学后，按照父亲的意思，修读土木工程系。毕业后，他并没有像弟弟那样到处兼职，接触社会，而是遵从父亲的意愿，继续攻读结构工程硕士学位。按照他的说法，以后一辈子都要和社会打交道，那时就没有时间再读书了。因此，李泽钜很珍惜自己在大学的学习时间，专注于专业学习。

1986 年，李泽钜和李泽楷先后从大学毕业，但都没有从事与自己所学专业相关的工作，而想在父亲的公司施展才华。此时的长和系已成为一个比较成熟的企业集团，早已实行职业化经营，不利于新人的快速成长。所以，李嘉诚沉思片刻后说：“我的公司不需要你们!”兄弟俩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都愣住了，说："爸爸，别开玩笑了，您那么多公司不能安排我们工作？"李嘉诚说："别说我只有两个儿子，就是有 20 个儿子也能安排工作。但是，我想你们还是自己去打江山，让实践来证明你们是否有资格到我公司任职。"就这样，李泽钜被"发配"到加拿大主持长实的一个分支机构，培养这位大公子的"太傅"，是长实集团第二把手、毕业于剑桥经济系的董事局副主席麦理思。李嘉诚对长子的淬炼和培养，最初的主战场是欧美市场。

这一年，李氏家族与和黄集团准备收购加拿大赫斯基石油公司，按加国的法律规定，外国人不能收购"经营健全"的能源公司。李泽钜遵照父亲的安排，加入了加拿大国籍。最终，顺利通过合营公司 UnionFaith 投资 32 亿港元，成功购入加拿大赫斯基石油公司 52% 的股份。

赫斯基石油股权交易签约之后，当地传媒都在显著位置报道了这宗大型产权交易事件，但对收购方和黄集团却轻描淡写、一笔带过，只说是来自香港的某财团。李嘉诚对当地媒体很不满意，他对李泽钜说："这里不比香港，没有多少人认识我们，如果在香港，这可是大新闻，就算你躲在酒店的卧室，都会有电话追来。"他将这笔生意的成功记在了李泽钜的功劳簿上。麦理思、马世民等人还为李泽钜举行了盛大的庆功宴会，李泽钜由此被加国商界名流所认识。更重要的是由此而引起连锁的生意反应，无论在主观还是客观上都收到了意想不到的效果。

李泽钜大部分时间都坐镇加国，管理家族在该国的业务，并创办了一家地产开发公司。期间，他经历了创业的艰辛，克服了许许多多意想不到的困难。李嘉诚在香港常常打电话问他有什么困难需要帮助解决，但他了解父亲，有困难一定要自己解决。

同年，世界博览会在温哥华举办。落幕之后，各国的临时展厅或拆卸，或废弃。世博会旧址为靠海的长形地带，作为商业用地发展前景良好。地皮为省政府的公产，可以用较优惠的价格购得。生活在温哥华的李泽钜，以他土木专业的眼光，看好这块地皮将可发展为综合性商业住宅区，于是积极向父亲建议认购，理由如下：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其一，世博会旧址附近都已开发，社区设施、交通等已有良好基础。

其二，温哥华这一区域与一般大都市不同，并无高架公路，市容美观。

其三，旧址位于市区边缘，有市郊的便利而无市区的弊端，往返市区和郊区都同样便利。

其四，位置临海，景色宜人，海景住宅自然矜贵。

其五，香港移民源源不断地开赴加拿大，对于饱受市区嘈杂拥挤之苦而又嫌郊区偏远冷寂的港人来说，这样的海景住宅有相当大的吸引力。

这个计划简直就是“狂想”，因为整块地皮大致相当于港岛的整个湾仔区外加铜锣湾。迄今为止，香港有哪个地产商在这么开阔的地段发展过浩大的综合物业？即使在加拿大建筑史上，也将是开天辟地头一遭。但李嘉诚却同意了李泽钜的“狂想”，认为最后一点尤显商业眼光。

由于投资巨大（后来确定的投资额达170亿港元），长实集团感到困难。于是，李嘉诚拉他的同业好友李兆基、郑裕彤加盟，与加拿大帝国商业银行旗下的太平协和公司（李嘉诚占10%股权）组成新财团共同开发。由各大股东（李嘉诚个人及集团占50%股权，另50%为各股东分占）决策，具体实施由李泽钜负责。

1988年，新财团以32亿港元巨款投得世博会旧地的发展权。

一切都按计划有条不紊地进行着。1989年3月，一件意外的事情发生了。平整地盘的施工地段突然出现了一张《告同胞书》，对港商表示抗议，行文措辞强烈，充满排外的极端情绪。这与加拿大政府为吸引华人资金和人才大开方便之门的国策背道而驰。

“他们似乎看不见我也是加拿大公民，反应太过强烈。”李泽钜对这场意外风波感到既气愤而又无奈。媒体认为，当地人排外还与李泽钜的另一桩生意有关。原来，世博会旧址以太平协和的名义签约后，李泽钜将另一家公司的200多套新公寓直接在香港发售。消息传回温哥华，当地媒体大肆渲染，引起了本地人的不满。他们质问省政府：将来世博

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会物业是否又卖给香港人，让这里变成华人的天下？

省督林思齐博士为平息民怨，要太平协和保证，在这块极其优惠的地皮上兴建的物业，不会只在海外发售，必须优先向当地人发售。这意味着，兴建的物业将不可先期在香港卖好价钱。

令人奇怪的是，出了这么大的风波，李嘉诚并未出面，麦理思、马世民也未露面，而全盘交由坐镇加拿大的李泽钜处理。看来，李嘉诚是有意要考验儿子随机决断、谈判交涉的能力和毅力。

李泽钜即刻从滑雪胜地韦斯拉赶回温哥华，求见省督林思齐，问他："如果世博会发展搁浅，你明白这意味着什么？"

林思齐是1967年从香港移民加拿大的，对香港的情况再清楚不过了。李嘉诚在香港的号召力，足以使流入加拿大的地产投资缩减2/3，更会使在香港移民潮中受益的卑诗省，落在其他省后面！

林思齐说服省议会，对李泽钜的要求做出让步，许可世博会物业同时在香港和温哥华两地发售——实际上是以向港人发售为主。省议会通过媒体向市民说明利弊关系，称华裔移民是温哥华市建设的和平使者，要善待他们。同时，李泽钜也在积极配合，以争取民心。他在温哥华的一次记者招待会上说："6年来我最大的收获，就是加入了加拿大籍。"

经过多方努力，风波终于平息了，工程得以继续进行。

为了使这个庞大的开发项目——万博豪园顺利完成，李泽钜尽心尽力，亲自策划、设计，无尽心血，悉付于此。两年之间，他出席大大小小的公听会200多次，与各界人士逾2万人见过面，解释这个计划。

在李泽钜的努力和老前辈的支持下，万博豪园竣工了，并于1990年正式推向市场，随之而来的是一股抢购热潮。在短短两个小时内，一幢大楼竟然被抢购一空。李泽钜热切期盼着这个项目的回报，事实证明，他的心血和汗水没有白费。

李泽钜初战告捷，显示了他的独到眼光和经商实力，证明了他不在父亲的庇护下也能够在长实站稳脚跟。从此，民众对这位香港首富的继

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



承人刮目相看。

接下来，李泽钜的“大手笔”一发不可收拾。

1990 年，李泽钜主持和黄集团并购英国兔子电讯公司。1996 年，李泽钜负责分拆长江基建上市，获得超额认购 25 倍的功绩。对此，李嘉诚给予他 90 分的评价，并表示：“如果不是自己的孩子，会给他 100 分。”就此单项业务，李泽钜使家族资产增加千亿港元。1999 年，李泽钜仅用 2 个半月的时间即将 Tom. com 从无到有运作上市并成功运营；上市首日收盘价飙升了 335.4%，创下香港创业板上市首日涨幅最高的纪录。2003 年，李泽钜与世界金融集团合作，在北京成立中国首家外商独资网站。2009 年，李泽钜在全球航空业处于低谷时出手，巨资收购濒临破产的加拿大最大航空公司。10 年间，李泽钜将家族资产放大数倍，并让长实集团进入能源、通信、网络等新经济产业的事实，充分证明了他的个人实力。

2010 年 10 月，李泽钜掌管的长江基建，以 700 亿港元收购英国电网，使其拥有英国 1/4 的电力市场和 10% 的天然气业务。2011 年 8 月，长江基建又以 588 亿港元作价收购了英国供水公司 Northumbrian Water。2012 年，李泽钜斥资 77.53 亿港元收购了英国天然气供应商 WWU，控制英国天然气近三成市场。他在 4 年间完成三大投资收购，涉及资金达 1300 多亿港元。

2. 喜结良缘

1990 年，也就是李泽钜在加拿大斩获最丰的时候，爱情天使也悄然而至。在一次烧烤会上，李泽钜与正在加拿大英属哥伦比亚大学读工商管理的王富信“邂逅”，彼此都留下了好印象。随后，李泽钜对王富信展开热烈追求。

王富信曾回忆说：“我对李泽钜的第一印象是他平易近人，人品不错，但我完全不知道他就是李嘉诚的儿子。后来知道了，我说，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哦，原来他是一个出名的人，但我一直没有担心过什么。”王富信1969年生于香港，祖籍河北，父亲王华瑞是结束生意闲居在家的纺织商。论财富与门第，王家自然无法与李家相比，但王富信对于能否嫁入豪门显得很淡定，一切顺其自然。正因为如此，李泽钜觉得王富信特别可爱。

他们在热恋期并没有太多的浪漫故事，两人都是忙人，他们的拍拖多是电话互诉衷情。但李泽钜的追求却是扎扎实实的。

其实，在恋爱方面，李泽钜以前并不是那么主动。他大学毕业回香港后曾与昔日的同学聚会，有几位女同学向他抛出绣球，但他都没有接。李嘉诚的不少富绅朋友也经常介绍出身名门的大家闺秀给他认识，但他总担心别人只是喜欢他的钱，而不是他的人，因此婉拒了这些世叔伯的好意，唯独对王富信情有独钟。

王华瑞起初很是担心，毕竟两家差距太大，门当户对是传统，李家能否接纳女儿尚不可知；而女婿过于富有，难免会有公子哥儿脾气，女儿嫁过去会不会受欺负？后来，李泽钜在希尔顿酒店拜见未来的岳父，第一句话便谦恭地问道：“老伯，我能与您女儿交个朋友吗？”王华瑞的忧虑顿时烟消云散。

对长子的婚姻问题，李嘉诚表示：“我娶媳妇没什么规矩要守，不讲什么门当户对，最重要的是儿子喜欢，出身正当家庭，是中国人最好啦！”

1991年，王富信大学毕业后回到香港，在万国宝通银行任经理助理。1992年10月，银行总部大厦落成，邀请香港名人参加典礼。李嘉诚带两个儿子齐齐亮相。负责总务的王富信活跃于高官富贾之间，稍有空闲便与李泽钜在一起谈笑风生。

一些记者很快看出了苗头，对他们关系的种种猜疑开始见诸报纸。直到1993年元月，王富信以未来李家媳妇的身份，和李氏父子参加大屿山观音寺开光大典后，所有疑团才拨开云雾。随后，李嘉诚正式向外界透露李泽钜将于本年的某个吉日结婚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1993 年 5 月 16 日，李泽钜刚刚坐上长实集团副董事总经理的宝座就迎来了他的新婚大喜。据说婚宴的规格档次之高在香港史无前例。而一些记者又对此大加渲染，将这场婚礼演绎得极尽奢华：一席婚宴近 4 万，一只鲍鱼 2000 元、世界名车大博览等。还说，李家的一些外地朋友知道李泽钜娶妻，更专程搭飞机来道贺、送贺礼，送完之后就飞走了。

李泽楷在整个婚礼过程中则显得有些漫不经心，他开的车只是一辆普通丰田。很多记者不解地问他：做弟弟的为何没一起去接新娘，李泽楷对此的解释是："已经有好多兄弟帮忙了……而且泽钜早就叫我留在家里帮忙。"事实上，李泽钜 11 点左右将新娘接到家后，李泽楷才匆匆赶来，与兄嫂见上一面，一点忙也没帮上。

婚礼定在天主教堂举行，因为，新娘一家是天主教徒。一向低调的李嘉诚捐了 300 万港元给教堂作慈善用，一了儿媳王富信的心愿。

婚后，李泽钜与王富信在李氏老楼二楼（位于深水湾道 79 号的花园别墅，有 3 层，每层 200 多平方米）构筑爱巢。1996 年，他们的大女儿燕宁出世；1997 年，李泽钜获香港青年杰出领袖奖；次女于 2000 年 6 月出生；2004 年 8 月 5 日，他们的第三个女儿出世。

王富信婚后一直专心相夫教子，贤淑低调，与李泽钜十分恩爱。李泽钜也对妻子十分疼爱，知道太太钟情于音乐，便不时陪太太听音乐会，一有空闲更会陪太太逛街购物。王富信亦曾经透露夫妻之间的相处之道："太太要顺从老公，老公要尊重太太。"

但是，这个幸福的家庭还有一个缺憾，那就是还没有一个能继承李氏家业的子嗣。潮州人自古重子嗣，王富信为此想了不少法子，甚至将名字改为"王俪桥"。巧合的是，改名后，2006 年王俪桥终于为李家生下长房长孙。所谓"有子万事足"，李氏商业帝国后继有人，无论是父亲李泽钜还是爷爷李嘉诚，都因这个孩子的降生而非常开心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 绑架事件

事业家庭两得意的李泽钜，也并非凡事一帆风顺。他人生中最为灰暗的一幕是，32 岁那年他遭遇了被绑架这一劫。

1996 年 5 月，曾干过好几次绑票的“省港奇兵”头目张子强被释放后未满一年，便开始策划新的“大生意”。他买了本香港杂志，上面登着香港十大富豪的照片，他从排列第一位的李嘉诚名字上划过，将行动目标锁定为其长子李泽钜。

5 月 23 日傍晚，李泽钜从香港中环华人行大厦出来，像往常一样坐上自己的车，准备回家。行驶到半山的林荫道时，司机发现在这条只有两车道的小路上，有两辆小轿车并排迎面驶来，一左一右将他们夹在中间。司机的第一反应是有人违章了，怕出车祸，他被迫将车停下来。接下来发生的事情让李泽钜和司机大吃一惊：从后面的一辆面包车上下来一群劫匪，一个个端着自动冲锋枪，还有一人拿着把大铁锤。劫匪用大铁锤把挡风玻璃砸碎，并用枪指着李泽钜高喊道：“我们是‘省港奇兵’，不想死就下车！”李泽钜不敢抗拒，一下车就被绑匪捆了起来，司机也被绑了，随后两人被劫匪扔到面包车上。面包车立即调头疾驶而去，由两辆负责掩护的小轿车断后。

李泽钜手被捆着，眼睛被蒙着。绑匪掏出他的大哥大手机命令道：“给家里打个电话，告诉他们你被绑架了，准备好赎金。如果敢报警，立马就撕票！”绑匪按李泽钜报出的数字接通了李家的电话，让他与家人通话。李泽钜开始还感到很恐惧，当知道绑匪只是为了钱时，他镇定了许多：“我被人绑架了，不要为我担心，千万不要报警……”话未说完，手机就被夺了过去。

绑匪脱去李泽钜身上的衣服，只剩下一条短裤，然后把他关在一间阴暗的小屋里，再用铁锁链锁了起来。这里是粉岭鹤薮村的一个废弃的养鸡场。绑匪头目张子强临出屋时，竟然在李泽钜脸上亲了一口，自言

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自语地说："小兄弟，你可是我的金罐子呀。乖乖待着吧，我要去找你老爹拿钱了。"

张子强与手下几个马仔商量了一下应变计划，决定单刀赴会。

贼胆包天的张子强与其他蒙面绑匪的做法不同，他敢公开与香港警察叫板，唯恐自己的知名度不够大，从不怕被人认出来。这个12岁就开始进警察局，16岁第一次坐牢，从1990年开始，数次涉足惊天大案的"大富豪"（张的诨名），让不少港人谈虎色变。他之所以敢单刀赴会，除了他凶残、有贼胆外，也在于他对香港富商的心理多少有些了解。他说："像李超人这样在商海里翻腾起来的人，也一定是胆识过人，他不会把钱看得比儿子的性命重要。今天，我亲自登门去和李超人谈判，就是让他看看我张子强的胆量，也表示我的一份诚意。"

由于经常踩点，张子强对李家大宅已经非常熟悉。他第二天便来到李家门前，然后打电话给李嘉诚，并在电话中表明身份，说："我叫张子强，为表示我的诚意，我亲自到府上来谈，欢迎吗？"

李嘉诚心里一惊，这样的绑匪真是少见。但他很快镇定下来，平静地说："非常欢迎！请问什么时间到？我们随时恭候。"

仅3分钟，张子强就大摇大摆地走进客厅，第一句话就是："李先生，请把你家里的警察叫出来吧。"

李嘉诚听完淡淡一笑，说："我做了一辈子的生意，没有什么特别成功的经验，但有很深的体会，就是做人做事要言而有信。张先生如果不相信这一点，我领你看看。"说着，李嘉诚亲自带着张子强参观李家这套豪宅，每一扇关闭的门都打开给他看，表示没报警。

两人在客厅坐下来，正准备进入正题，李家门铃骤然响起。张子强条件反射般跳了起来，站到李嘉诚身后，意思很明显，如果出什么事，他准备把李嘉诚抓起来做人质。李嘉诚仍然表现得很沉稳，他在男菲佣耳边说了几句，男菲佣就去应门铃。

张子强放下心来，说："李老板身为华人界的超人，我一直很敬佩。我在十几年前做手表生意的时候，曾经很荣幸地卖过手表给李老夫人，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

今天又非常荣幸地和您面谈。”李嘉诚说：“其实，商海沉浮，每个人都会有机会的。只是不知道张先生的手表生意怎么没做下去？如果做下去，你很可能是在商界扬名，而不是在黑道。”

张子强说：“经验告诉我，机会对于每一个人都是不一样的。我也想做一个成功的商人，可是我先天不足，我和李老板的生存环境不同。我 4 岁时随父母从广西逃到香港来定居，属于乱民。我是在父亲的‘拳头教育下’长大的，我的生存法则只有一条：用命换钱。用自己的命，也用别人的命。”

李嘉诚问道：“这次，张先生想换多少钱呢？”张子强说：“我受香港一个组织的委托，就李公子的事和您协商，这个组织有一大帮兄弟要吃饭，还想尽量吃得好一点。这样吧，20 亿！”

李嘉诚吃了一惊，20 亿？还真敢狮子大开口！但是他知道不能表露出愤慨情绪，要在气势上压倒绑匪，于是当场同意下来，随后又说道：“20 亿确实是一个天文数字，但我儿子的性命岂止值 20 亿？我李氏家族也拿得出 20 亿。可我就是给你这么多，恐怕也提不了现。我不知道香港的银行能不能提出这么多的现金。你看这样好不好，我打个电话问一下？”

随后，李嘉诚打电话给银行的负责人商量。银行答复是，最多只能提现 10 亿，且需要数天时间准备。李嘉诚放下电话后，向张子强做了一个手势，说：“现金只有 10 亿，如果你要，我可以到银行给你提取。”

事情竟然这么顺利，张子强内心狂喜：“李老板富可敌国，而且还是‘敌’一个大国。既然现金只有 10 亿，那就 10 亿吧。3 天内必须交齐，不要新钞。款付齐，我立即放人，并保证以后再不骚扰李家。”

李嘉诚说，为了表示诚意，愿意把家里放着备用的 4000 万现金全部交给张子强。张子强一听，笑道：“好，李老板，我佩服您，痛快！但这 4000 万讲起来太难听了，‘4（死）’总不是个好兆头，3800 万吧。我们不会为难李公子的。”然后，双方约定再分两次到李家来取 10 亿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



现金。

几天后，张子强回到养鸡场，对李泽钜说："你老爸讲信用，钱我们已经拿到，所以也讲信用，今天晚上我们就放你走。"绑匪让李泽钜和司机穿好衣服，两人还是蒙着眼睛，用汽车送到铜锣湾怡东酒店门口，把他们放了。

过了一段时间，张子强又给李家打来电话，李嘉诚说："你说过不再骚扰李家的，怎么不讲信义？"张子强在电话中说："李老板，我只是想向您请教一个问题，自己好赌，钱输光了。你教教我，还有什么是可以保险投资的？"李嘉诚严肃地答道："我只能教你做好人，但你要我做其他什么，我决不会了。你只有一条大路，远走高飞，不然你的下场将是很可悲的。"

张子强后来又搞了几次绑架，其结局也被李嘉诚言中了。

后来，张子强落网后又交代了一些细节。当时李嘉诚的镇静，令张子强感到很意外。取完钱后，张子强问他："你为何这么冷静？"李嘉诚回答道："因为这次是我错了，我们在香港知名度这么高，但是一点防备都没有。比如我去打球，早上5点多自己开车去新界，在路上，几部车就可以把我围下来，而我竟然一点防备也没有，我要仔细检讨一下。"当天分手的时候，张子强上前去和李嘉诚握手道别，突然问道："我这样搞，你们李家会不会恨我？"李嘉诚没有和他握手，面带超然的神态说："你放心，我经常教育孩子，要有狮子的力量，菩萨的心肠。用狮子的力量去奋斗，用菩萨的心肠善待人。你拿了这么多钱，下辈子也够花了，趁现在远走高飞，洗心革面，做个好人。"

这场飞来横祸，使李家损失了10.38亿港元。但是，李泽钜在这次事件后与父亲的关系更加亲密了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十八章　自主创业　数码英雄显神威

个性活跃、特立独行的李泽楷，一直试图走出父亲的光环，闯出一条属于自己的成功之路。他通过一系列令人眼花缭乱的收购、重组、转让，以小博大，数年的成果便几乎超过了父亲50年的积累，创造了不可思议的传奇。

1. 一战成名

李嘉诚在培养长子的同时，对次子李泽楷也进行了悉心栽培。

李泽楷还不满14岁，就被望子成龙的李嘉诚送到北美读大学预备学校。17岁时，李泽楷进入李泽钜就读的美国斯坦福大学，专修自己喜欢的电脑工程。这个专业尚在初创阶段，显然不是李嘉诚的意思。若从家族事业考虑，李泽楷应读商科、法律等适合管理综合企业的专业，但李嘉诚还是尊重了他的选择。

李泽楷与李泽钜性格完全不同，可以说具有“叛逆性”。他是一个思想与行动都十分活跃的人，满脑子装着奇奇怪怪的梦想。他不愿意说自己是李嘉诚的儿子，原因是他不想借父亲的光，而想通过自己创业来得到公众与社会的认可。

李泽楷在斯坦福读书的日子平淡但又富有生气，他虽然一向我行我素，但成绩并不差。他对计算机的兴趣尤其浓厚，并结识了一些志同道合的朋友。其中，创办了世界闻名的雅虎（Yahoo）搜索引擎的杨致远就是李泽楷的同门师兄。他们和其他学生一样，讨论最多不是学习成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



绩，也不是篮球、橄榄球，而是如何创业，尤其是在高科技领域。在数不完的创业神话的影响下，李泽楷感到十分振奋，大学还未毕业就跃跃欲试。据说他还有过一次拆装卫星的经历。

不过，大学毕业以后，李泽楷并没有得到跟电脑科技打交道的机会。他也去了加拿大，进入哥顿资金投资顾问公司任经纪人，做一名靠工薪度日的打工族。他还一声不响地把当年李嘉诚为他在银行账户里存的所有钱，连同利息还给了父亲。

哥顿投资公司的买卖，每单成交额最低是 10 万股。李泽楷是个新手，但他的营运技巧却不像新手，且一开始就并非单一性地进行。他希望快速地展开多元化投资，以购入股权使自己的资产增值。到 1989 年，他通过加拿大盈科有限公司增持哥顿公司的股权至 15%，正式成为该公司的合伙人。

1990 年元月，因母亲庄月明突然去世，李泽楷回港奔丧。丧礼过后，他好不容易才收拾起悲伤的心情，准备重返加拿大，但最终没能拗过父亲的规劝，勉强答应留在香港帮父亲打理家族产业。这时，李嘉诚并不以为李泽楷的实习期已经结束，只安排李泽楷做和黄的一个小职员，跟随和黄大班、行政总裁马世民及和黄董事霍建宁学艺。马世民则安排李泽楷到和黄集团旗下的和记通讯公司工作，这与李泽楷喜爱的计算机工程基本对口。在那里，李泽楷接受了一项具有挑战性的工作，那就是筹办卫星电视。

20 世纪 80 年代末，港府鉴于西方有线电视的发展，以及当时香港电讯的垄断地位（无线电视台仅“亚洲台”和“无线台”两家），决定设立第二电讯网络（卫视）。

最初的日子，李泽楷常常向父亲抱怨薪水太低，还不及加拿大的 1/10，是集团内薪水最低的，甚至还比不上清洁工的薪水。李嘉诚说：“你不是，我才是全集团最低的！”李嘉诚每年从集团支取的薪金才 5000 港元。

由于对创办卫星电视很感兴趣，李泽楷也就不去计较薪水了，工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

特别卖力。当时卫视在香港绝对是一个全新概念，李泽楷频频出入港府，争取政策扶持。他也与竞争对手和相关部门交涉，争取更大的频道覆盖地域。和黄大班马世民回忆说："他当时很年轻，很有热诚，有活力，有时却表现得很早熟，而且渴望证明自己有能力做成一些事情。"

1991 年 3 月 23 日，和黄集团卫星广播有限公司正式成立，李嘉诚任主席，李泽楷、马世民为执行副主席，陈庆祥任行政总裁，总投资为 4 亿美元。

实际上，卫视的管理大权由李泽楷统揽。李泽楷把其父"用他人的钱赚钱"的招数，发挥得淋漓尽致。他向国际著名的广播电视公司 BBC 和 MTV 等买片，以少量的现金加一份卫视盈利（比例分红）的方式成交，以此法为 Star Plus 的娱乐线选购节目。他尽量购买廉价节目，对过时的热门剧也有选择地大量购进。

开播之初，论收视率，卫视只能望无线、亚视两位大哥的项背。但若论收视面，卫视则占尽优势。卫视可 24 小时不停地向 40 多个国家和地区播送节目。节目质量及收视面，成为广告经营的基础。

不过，李泽楷并不满足于现有成绩，仍为敦促港府放宽限制而不懈努力。苍天不负有心人。1992 年 7 月 2 日，港府颁布新的电视广播条例，宣布卫视自 1993 年 10 月底起可开播粤语节目。但卫视不可独立经营收费电视，只可通过收费电视（指九龙仓有线电视）的频道，经营收费的卫视节目。于是，李泽楷与有线电视的吴光正进行了合作谈判。

1993 年 6 月，两大财团达成协议：卫视与有线的重叠业务结盟。从 1991 年底全面开播，到 1993 年上半年，一年半的时间里，卫视的广告收入是 3.6 亿美元，而维持 5 个频道的年费用为 0.8 亿美元（未计前期投资等费用），经营态势令业界人士瞠目结舌。在两年的时间里，卫视覆盖了将近 50 个国家和地区，拥有 5300 万家庭用户，广告客户包括万国宝通、大通、百富勤、国泰航空等著名商业集团。李泽楷靠自己的努力建起了一个卫视王国。

一夜之间，李泽楷声名鹊起。然而谁也没想到，步入坦途的李泽楷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



会把卫视卖掉。

同年7月，澳大利亚传媒大亨默多克把目标转向卫视，表示有意收购。与此同时，英国的比雅逊集团、美国的NBC等公司也表示有兴趣收购卫视。李泽楷周旋于各大电讯商之间，经过反复比较权衡，选中了对香港电视事业极感兴趣的默多克。默多克在传媒经营与管理上是全球首屈一指的行家里手，李泽楷看好默多克这位世界传媒大王接手卫视后，将会有更出色的实绩。

7月23日，李泽楷被邀至世界传媒大王——默多克的一艘泊在科西嘉海面的豪华游艇上，两人闭门密谈了两个多小时。7月26日，默多克的新闻集团宣布，以5.25亿美元的价格，向和黄及李嘉诚家族购入卫星广播有限公司63.6%的股权，一半以现金支付，一半以新闻集团的股份支付。据行家估计，成交价为原有投资的6倍。

在另一项未涉默多克的独立交易中，和黄及李氏家族将各占一半股权的综艺产权，按成本价0.64亿美元售予改组后的卫星广播。和黄及李氏家族在这两项交易中，各获15亿港元的非经常性收益。

为了不触犯港府有关政策条例，交易双方采取了策略性的方式。和黄及李氏家族仍控制卫星电视的发牌机构和记广播（共占52%股权，默多克只占48%），而卫星广播63.6%的控制性股权则归默多克所有。和黄及李氏家族仍控有卫视36.4%的股权，可继续获得经常性收益。这是“不劳而获”的收入。这场卫视交易显示了李泽楷已经具备金融界一流的商业头脑。

双方交易成功后，李泽楷名声大噪，被《财富》杂志誉为“亚洲一颗年轻的新星”。仅在短短的两年时间里，李泽楷赚取了32.17亿港元，

2. 自立门户

作为一个开明的父亲，李嘉诚从不干预儿子对事业的选择，事实证明李泽楷是好样的，他在商场，确切地说是金融业，大展拳脚，充分显

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示其英雄本色。1993 年 8 月，鉴于李泽楷的业绩，李嘉诚将他由和黄卫视执行副主席升为和黄集团副主席。

但是，李泽楷似乎对这个职位兴趣不大，他并不打算接受父亲的安排，而是要走一条独立创业发展的道路。

李嘉诚深知，自立门户不能与打理家族生意相提并论，在自己的家族里面，重大的决策有有经验老到的"太傅"们辅助，而独立在外，商场上的陷阱实在太多了。尤其这个儿子，总是好出风头，心高气盛，一不小心就会摔个大跟头。

不过，深知小儿子性格的李嘉诚知道，他既然做出了决定，就没有人能让他改变了。不如静观其变，况且现在自己输得起金钱，李泽楷也还输得起青春，让他出去闯闯，交点学费，长点见识，没有什么不好，失败后他还是会回来的。

于是，李嘉诚对李泽楷说："年轻人应该有自己的理想，和黄管理层有足够的人手，我不会强迫你留下来的！不过你要记住，树大招风，最好保持低调；做事要留有余地，不要把事情做绝；有钱大家赚，利润大家分享，这样才有人愿意合作。"

就这样，带着父亲的殷切教诲，李泽楷离开和黄，踏上了艰难的征途。

1993 年 8 月中旬，李泽楷宣布成立私人公司——盈科拓展（简称盈科）。盈科的办公室是借租的和记大厦的写字楼，因为它的全部资本就是出售卫星电视积累下的 3 亿多美元，就高科技产业投资来说并不算充裕。

1994 年 1 月，盈科正式开业，并乔迁到中区万国宝通广场明楼。写字楼是由在万国宝通任经理助理的王富信帮忙租下的，面积近 2 万平方英尺，月租逾百万港元。从租用写字楼到招聘全部员工，李泽楷都亲自挑选，足见其精力过人。可以说，盈科是他的心血结晶。

盈科成立后，李泽楷出任主席，利用这个基地大展拳脚，不断扩充自己的数字王国。他大学学的是计算机专业，但他似乎在资本市场上更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得心应手。1994年，他成为经济论坛成员，被《时代》周刊选为“全球100名新一代领袖之一”。

盈科的业务范围主要是发展亚洲区的高科技项目，向客户提供通信技术建设，如铺设光纤网络等服务。由于业务方向与家族旗下的和黄电讯相冲突，为避免自家人打自家人，李泽楷选择以新加坡为根据地，进行资产大转移。

李泽楷在新加坡的第一个大动作，是在1994年5月斥资5亿多港元，收购新加坡上市公司海裕亚洲45.7%的股份，成为海裕的最大股东，实现在新加坡借壳上市，并将公司名称改为盈科亚洲拓展，业务主要是地产、酒店及以香港为基地的鹏利保险，公司整体运作非常好。

借壳上市后，李泽楷即通过海裕得到一个良机，与日本地产富商堤义明及新加坡政府联合发展白沙浮商业城。

1994年底，海裕投得北京地铁工程中的一个项目，并通过海裕间接控有香港鹏利保险。

李泽楷每周飞一趟新加坡，通常是周四周五到，工作至周日才离开。下属们无法过周末，都叫苦不迭，但又无可奈何。李泽楷的下属说：“Richard（李泽楷的英文名）是个工作狂，他可以早上7点要你回公司开会，也可以随时在深夜给你一个电话，找下属商谈业务，然后命其天亮即出门办理。”

慢慢地，羽翼渐丰的李泽楷对父亲的管理手法已经有点听不进去了。他雄心勃勃，希望凭借自己的方式闯出自己的一片天地，从而摆脱“李嘉诚的儿子”的阴影。他在接受新加坡《商业时报》采访时说：“我来狮城（新加坡）发展，就是要摆脱父亲的荫庇。”

然而，天有不测风云。盈科成立3年后，事事如意的李泽楷遭遇了从商以来的第一次滑铁卢，幸亏有李嘉诚撑腰，他的盈科才不至于腰折。

原来，习惯了做大生意的李泽楷刚开始创业就一心想做大买卖。1995年底，他从英之杰太平洋购入鱼涌皇冠车行大厦，作价6.75亿港

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

元，短短 8 个月后即售予置地，净赚 1.35 亿港元。

初次买卖地产尝到甜头后，李泽楷雄心勃勃，希望乘胜追击。1996 年，他决定把盈科的发展重心转向地产市场。1997 年，日本经济出现滑坡，写字楼较高峰期跌了八成，李泽楷认为投资时机已经成熟，于是重拳出击，出资 58 亿港元向日本国家铁路局购入一块位于东京千代田区接连东京火车地铁站的地皮，面积达 5 万多平方英尺，兴建盈科中心，成为 10 年来单一外国投资者在日本的最大投资。包括建筑费在内，总投资高达 80 亿港元，较整家盈科的股本还要高出两倍多。李泽楷打算在短期内以较高价分层出售部分单元，先赚一笔。

但他万万没有想到，1998 年的亚洲金融风暴使他的美梦落空了。由于日本经济迟迟未走出低谷，坏消息一个接一个，李泽楷购入的地皮价格一落千丈，盈科陷入财政危机，前途未卜。

80 亿，在金融风暴中极有可能像废纸一样飘散。值此危急情况，李嘉诚来不及追责问罪，立即出手相助。和黄集团以高于购买价一成半的价钱买入盈科的东京地皮 45% 的股份，用了 29 亿港元，又给李泽楷 1.7 亿港元手续费，使盈科暂时渡过了危机，但李泽楷还是亏了不少。李泽楷不甘心，又在附近增购地皮，用以摊低成本，但是仍不见转机。

这时，李泽楷将目光转向加拿大，因为他曾出任哥顿投资顾问公司的执行董事。不过，加拿大哥顿投资顾问公司的情况与他当初在任时已发生了很大的变化。首先是哥顿公司的创办人康纳查曝出了商业丑闻，公司股票被停止买卖 3 个月。其次是因债券投资失利，哥顿公司发生亏损，康纳查从此一蹶不振。后来，康纳查决定进行改革，但是，这也改变了哥顿公司原来的风格，由对市场反应迅速的快鱼变成了反应迟钝的慢鱼。

李泽楷得知这些消息后，产生了收购的念头。他首先增持股份至 41.1%，然后将哥顿公司收购纳入盈科集团。

哥顿公司的合伙人康纳查等人，都愿意借助盈科的力量，大力发展商业银行业务。但是，要让哥顿公司恢复活力，还需要大刀阔斧地改革

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



才能奏效。为此，李泽楷物色到一位加拿大国家商业银行著名的企业重组顾问戴维信，由他接替康纳查的职务。

但是，在股市不断走向熊市的过程中，戴维信也无力回天，加上他本人对证券业的具体运作不熟悉，公司内部又没有得力的人支持他的改革。结果，哥顿不但没有进入当年的证券前 10 名，运作美国的商业银行项目也没有成功。

李泽楷在日本受挫，此事又未成功，权衡得失，只好放弃了哥顿。

3. 香港“硅谷”

玩地产有得有失，难以显示其“小超人”的本色，于是，李泽楷又开始动脑筋了：若把地产项目和高科技概念结合起来，将会是什么样子？搞一个香港的硅谷是不是会比单纯的地产开发更吸引人呢？在硅谷“混”过一段日子的李泽楷产生了用高科技包装地产项目的念头，这就是轰动一时的香港“数码港”计划的由来。

19 世纪末，高新技术的应用越来越广泛，李泽楷深谙先发制人的道理，知道必须马上行动才能把握住这个千载难逢的机会。

1998 年初，李泽楷开始策马扬鞭。他吸取硅谷的经验，计划把高科技和房地产相结合，在香港建立一个像硅谷一样的工业城，高科技和房地产同时推进，既发挥香港的商业优势，又可以展现硅谷的科技力量。

那段时间，他亲自带领盈科的高层到香港各个地区视察。终于他寻觅到了理想中的科技天堂：紧靠香港大学又邻近香港中环（香港的商业中心）的薄扶林碧遥湾。

“数码港”要想像硅谷一样成功，人才是一个关键因素。试想，硅谷如果不是位于斯坦福等著名大学的附近，有它们输送人才，又怎能发展成今天这般规模？因此，李泽楷在选择“数码港”的位置时，十分注意它与香港学府的地理关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选址确定以后，李泽楷开始对香港特区政府展开了漫长而艰辛的游说工作。

当他提出“数码港”计划时，由于观点创新，计划不被看好，更有人冷言讽刺李泽楷的想法荒唐，觉得香港根本不适宜搞高科技；况且当时香港的经济尚未从金融风暴中苏醒过来，人们普遍认为恢复经济才是当务之急。

李泽楷见港府对自己的计划毫无兴趣，便自己出资 400 多万港元聘请数家顾问公司，就香港发展成为软件工业中心的财务及工程等问题写成可行性报告，一份接一份地送给港府参阅。这一招果然奏效，港府高层开始重新考虑他的计划。

金融风暴过后，港府在反思香港受亚洲金融风暴拖累的原因时，感觉到香港虽然是世界的金融中心，但其科技的发展步伐明显慢于亚洲许多国家或地区。为了增加香港未来的竞争力，港府有意增加在高科技领域的投入，并制定了一些吸引高科技人才和投资的优惠政策，李泽楷的“数码港”计划自然也在考虑的范围之内。尽管离真正达成共识还有很长一段路要走，但这个好的开始已经让李泽楷高兴不已，毕竟前面的工作没有白费。

到 1998 年 10 月，事情变得明朗了。香港特别行政区行政长官董建华在发表施政报告时，强调香港要推行资讯高科技。不过，港府对“数码港”计划的态度依然十分审慎。

1999 年春，世界科技界顶尖人物比尔·盖茨为推广“维纳斯”计划来到香港，李泽楷再次采取主动出击的策略，立刻找上盖茨介绍自己的“数码港”计划。盖茨对这位曾经力战默多克的香江“小超人”也略有所闻。听完李泽楷的完美构想，他感到李泽楷的身上似乎有着自己年少时的影子，同样流着创业者的热血。

出于对好主意的推崇及对李泽楷的欣赏，盖茨决定助其一臂之力。在此后的公开演讲中，他运用自己的影响力，免费给李泽楷的“数码港”计划“做广告”。盖茨鼓动说：“印度有 30 万人口从事电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

脑软件出口工作，而中国还不到1万人。其实香港可以充当桥梁的角色。”盖茨的听众几乎是香港的头面人物，这比所有的宣传效果都要好。

1999年1月底，事情出现了转机。行政长官董建华出访以色列，考察当地的科技发展。李泽楷以科技界人士获邀，与其他商界人士随团。深懂其父生意之道的李泽楷异常珍惜这个难得的机会，积极与港府高层搞好关系。他知道，只要董建华点头，事情成功的机会颇大。所以，他在途中不断地向董建华游说。

这3天的以色列之旅，造就了一次董建华与李泽楷的“蜜月”，扭转了盈科和港府谈判的僵局。董建华在2月初出访归来，“数码港”的谈判便出奇的顺利，港府在地价上也不再那么强硬了。最重要的障碍消除后，其他事情就好办多了。

经过详细研究，港府最后决定直接与盈科合作，并于1999年3月宣布财政预算时公布了该计划。在这项总计130亿港元的投资中，港府负责出地，作价60亿港元，盈科则要斥资近70亿港元建上盖的物业。双方共同兴建总面积逾578万平方英尺的“数码港”。

所谓“数码港”，其实有点类似于国内的“高科技园”“软件园”，包括资讯科技广场、办公大楼、服务式住宅、高层住宅及独立洋房，是科技概念与房地产结合的一种尝试。香港政府以比较优惠的价格提供土地，由盈科开发，然后用相对低廉的房租吸引高科技公司在此经营，同时以住宅收益来补贴建写字楼的费用。盈科因此又称为“盈科数码动力”。

“数码港”建成后，住宅收益港府占四成六，盈科占五成四，余下的写字楼及酒店由港府拥有，作出租之用。李泽楷表示，“数码港”只容许“高增值”公司或部门租用，他与港府将成立一个委员会，审批租户是否符合条件。

“数码港”项目刚提出，就有一大批高科技公司表示会租用“数码港”的写字楼，如康柏展立信、微软、数码通、香港联想、摩托罗拉、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

朗讯科技、苹果电脑、Acer 电脑等，而 IBM、赛贝斯、惠普、甲骨文、雅虎、华为、Pacific ConVopnce、软件银行等更抢先签订了意向书。

李泽楷提出的“数码港”计划，为香港的科技事业描绘了一个美好的明天，这种创新意识和风险投资意识正是硅谷以至全世界所提倡的。

从创立盈科到取得“数码港”发展权，“数字英雄”的光环已经罩在了李泽楷的头上。从此，李泽楷从李嘉诚的儿子，脱胎换骨成为香港科技界的世纪新霸主。

从“数码港”计划，一方面可以看出李泽楷眼光的确独到。香港房地产由于金融危机的影响，出现降温，只有注入新的元素，拓展新的发展潜能，才能较快地出现第二个春天。而香港的高科技业当时刚刚起步，是一个尚待开发的宝藏，很需要一个像硅谷这样的发展基地。李泽楷抓住机遇，瞄准香港房地产和高科技的结合点，通过硅谷概念推动香港房地产和高科技的双向发展，可见其创意独特。

另一方面，李泽楷敢于承担风险的意识也确实令人钦佩。当时许多人并不看好香港发展高科技，就连香港政府也是再三犹豫后方才决定利用高科技救港。而李泽楷奋勇当先，足见其超凡的魄力。李泽楷曾经说过，他看问题不是看眼前的，而是看 10 年、20 年以后的。正是因为有这种超前的眼光，李泽楷才比别人看得更远，也就能够先走一步。

4. 父子聚餐

在着手筹备“数码港”计划的同时，李泽楷对盈科的发展又有了新的构想。为了让盈科的业务趋于多元化，他开始投资科技项目。

1998 年 3 月，他与美国英特尔公司的总裁格鲁夫谈妥协议，成立合资公司 Pacific Conver gence Corporation（简称 PCC），计划为亚太区提供数码互动资讯服务。与英特尔的合作，一来可以帮助李泽楷在美国的科技界打响名声，建立威望，有利于日后为盈科搭桥，牵引国际高科技

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司来香港投资；二来向港府推销“数码港”这一宏图大计也变得更有说服力。

英特尔与盈科的合作，由英特尔负责提供芯片、软件及系统，用于建设传播及互联网络的基础架构。英特尔投入盈科的资金虽然不多，但却有助于双方占有亚洲区的互联网市场。这一合作对李泽楷来说意义更为重大，因为盈科可成为这家国际超级计算机公司的战略伙伴，并肩打天下，盈科也由此升格为国际级的高科技集团。

因此，李泽楷在取得“数码港”独家开发权后，随即收购了香港一家上市公司，然后注入“数码港”资产，成立盈科数码动力。其定位是一家互联网公司——其实只是一家空壳公司、一片荒郊的土地，加上互联网的未来和李氏家族的背景。不过，这对李泽楷来说已经足够了。

与当时许多新兴网络公司一样，盈科数码动力（简称“盈动”）的股价在沸沸扬扬的喧闹声以及众人的期待中大幅上扬。短短一年，李泽楷就从香港股市募集到24亿美元。接着，盈动又以290亿美元的价格从英国大东电报局手中收购了香港电讯公司（HKT），与盈科数码动力合组为电讯盈科（简称电盈）。

不到一年，电讯盈科的全球宽带网络就开通了国际服务——通过互联网从伦敦向香港发送英文节目。但这项业务并未获得成功，仅2000年就亏损接近30亿港元。电盈背负了120亿美元的债务，李泽楷不得不重整计划，并大量裁减员工。

从1999年就开始持续高烧的互联网新经济，终于在2000年跌入低谷，电盈的股价一下子跌破8港元，李泽楷经历着一场严冬来临的考验。

2000年9月，曾大举沽空电盈的对冲基金，再次伺机出动。2000年10月30日，电盈跌到6.05港元，跌幅很深。以电盈总股本221亿股计算，仅一月有余，市值就蒸发了2/3，约2640亿港元，创造了港股跳水又一项新纪录。当电盈跌到5港元多时，公司副主席袁天凡亲自出马邀请华资经纪人吃饭，希望这些前辈给点面子，多帮忙向散户推荐电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盈股票，多捧盈科的场。

但是一切都未能如愿，曾经看上去很美的合作计划相继流产，国际对冲基金的疯狂卖空和炒作，下半年来互联网经济整体的不景气，一切都成为股价下跌的诱因——电讯盈科成了不如鸡的落地凤凰。

2000 年 12 月初，当电盈新股配售完成后，股价曾出现轻微反弹，电盈股价升到 6.5 港元以上，但到 12 月中旬，当电盈股价仍落在 5.5 港元水平，“空军”便开始累积清仓，每日不断沽空，然后在市场上不断传出股东英国大东电报局将可能在禁售期届满后，把手上 16 亿港元电盈股份“大平卖”的利空消息。于是，电盈股价由 5 港元多开始不断狂泻。这时，市场又传出大东配股，并言之凿凿地讲出配股价格会定在 3 港元左右的低位，电盈股价马上由 4.5 港元急挫一成，即刻跌穿 4 港元。那些贷款炒股的小股民补仓都补到头晕，不少补到心虚或无钱再补，只得反向操作，咬牙斩仓。

2001 年，李泽楷期待着新年能够带来好运。但是，元旦刚过，前 7 个交易日，电讯盈科的股价震荡回落，由 5.15 港元跌到 4.2 港元，接着又跌落到 4 港元以下。

电讯盈科到了生死关头。曾经有专家预测，电盈内伤根本没有得到有效的医治，而 2002 年更会难关重重，除非李嘉诚真的出手搭救，否则电盈股价就别指望翻身。

做任何事情都不可能一帆风顺，李嘉诚从小就教育李泽楷：办成一件事情很不容易，要经过很多努力，遇到困难与挫折都是正常的，在商战中保持清醒的头脑与平常心很重要，“好的时候不要看得太好，坏的时候也不要看得太坏”。

对于电盈的困境，李嘉诚自然不会坐视不管，他和股民们一样心急如焚。2002 年 1 月 18 日，他约请李泽楷在香港的香格里拉饭店共进午餐。

中午 12 时 45 分，李嘉诚与李泽楷父子，双双出现在香格里拉酒店，随行的还有两名保镖。他们穿过人来人往的酒店大堂，乘扶手电梯来到下层中餐厅“夏宫”之际，被宴会厅门外等候采访新加坡副总理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李显龙的记者发现，全场马上热闹起来。

李嘉诚在夏宫订了一间贵宾房，并没有像往常一样去大门一侧不大引人注意的那一间，而是在侍应生的带领下，穿过厅堂来到位于大堂正面引人注目的房间内。父子二人的高调亮相，正值午市繁忙时段，大厅内不少客人均可目睹他们进入，于是引来阵阵耳语；每当贵宾房的房门打开时，大厅的客人均引颈内望，企图窥看李氏父子在房内吃饭的情景。

李氏父子早知门外有几十名记者守候，但照样一起并肩走出夏宫。李嘉诚一见到记者便笑盈盈地说："怎么你们会在这里？我可不是你们想象推测的那样（商讨洽购大东所持的电盈股份），只是和朋友吃顿饭。"李氏父子一起吃饭被记者碰上，并不寻常，当然事出有因。酒店一名大堂职员说："李嘉诚虽然每月都会到香格里拉吃饭，但只会在晚上出现，而且每次都只去56楼的法国餐厅。"而夏宫的侍应也说，半年未见过李泽楷和李嘉诚一起光顾，算是稀客了。

他们的公开亮相，立即引起了媒体的重视。李嘉诚选择此时请儿子吃饭，除了要给儿子加油打气之外，还有一个重要的原因，就是向电讯盈科的对手宣布：他随时可能出手帮助李泽楷，为电盈争取投资者，收购大股东手上的部分电盈股份，以免电盈股价继续寻底。

打虎亲兄弟，上阵父子兵。李氏父子相约共进午餐的消息，马上在香港金融界流传开去，沸沸扬扬，并使上午还在3.9港元水平线喘息的电盈股价，下午一开市时便急速反弹，带有明显的香港金融市场的特点。

这次饭局之后，市场陆续传出多项电盈利好的传言，如持有电盈股份的中国电信会接下大股东计划于下月抛售的16亿股电盈；也有人揣测李嘉诚要出手接货，撑住小儿子李泽楷，等等。

此后一个多星期，狂沽电盈的对冲基金以及"空仓之军"见形势不对，只好暂时鸣金收兵，马上买货补仓，使得电盈股价掉头向上，升回4港元以上的心理关口，最后以4.25港元收市，升幅达一成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚导演的这一场高调的“世纪午宴”，不仅令电盈市值一天回升 82 亿港元，而且扭转了电盈股价急挫局面，终于化险为夷。

5. 绯闻缠身

相对于创业早期的一波三折，李泽楷的感情生活一直是多姿多彩，春风得意。

在香港，99% 以上的被访女性一致认为，香港的至尊级钻石王老五非盈科主席李泽楷莫属。这位属相为“马”的富豪公子，在对待爱情婚姻家庭生活方面，与他特立独行、狂放不羁的性格完全吻合。

早在美国斯坦福大学读书时，李泽楷便和同窗好友 Margaret Chew 传出绯闻。Margaret Chew 是新加坡华人，是一名律师。后传闻二人因性格不合而分道扬镳。

1992 年，李泽楷因策划开发卫视 Star TV 项目，被日本有关机构授予“东京创作大奖”。作为唯一一个入围的外国人，他备受媒体关注。日本 NHK 电视台派了首席新闻主播采访李泽楷。采访时双方交谈十分愉快。李泽楷得知这位漂亮女主播叫真正加留奈，此后两人便有了工作之外的联系。一年后，两人正式公开恋情。加留奈是美国哥伦比亚大学新闻系硕士，刚毕业即任 NHK 首席新闻报导员。那时，李泽楷的盈科转到狮城发展，加留奈为了有时间亲近男友，放弃 NHK 的工作，转入新加坡 ABN。在新加坡总统王鼎昌举行的国宴上，李泽楷带加留奈首次在狮城最豪华的莱佛士酒店亮相。

李泽钜结婚后，李泽楷从深水湾道的李家大宅搬了出来，租住在香港山顶道半山裕景花园。直到 1994 年，也就是与加留奈热恋时，他才决定自建寓所。他以 1.2 亿港元购入香港石澳大浪湾道 12 号的一块地皮，计划兴建一所木屋。他特别喜爱原始自然的美国西部，因此希望新居也有这种感觉。他要求设计师对全屋的设计均以木料为主，设计及建筑费总计达 9000 万港元。毫无疑问，李泽楷的这所“木屋”是全港最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



贵的木屋。有人认为，里面有几间房子的布置完全日式化，可能与日本女友加留奈有关。但他们的这场恋情最后无疾而终。

1995 年，香港中环某律师行的大律师沈智慧因与李泽楷同在方宁生开的舞蹈学院学舞，而被香港媒体曝出绯闻。沈智慧出身法律世家，她的父亲是终审庭的已故大法官沈澄，母亲则是歌影女星白露明。这朵爱情之花也只是昙花一现。

之后，李泽楷因工作关系结识了盈科之花——25 岁的林慧仪（Karen），不久，两人便乘坐港龙航空公司的班机直飞普吉岛。李泽楷在飞机上差不多全程都牵着林慧仪的手，还不时窃窃细语，表现得相当亲密。后来林慧仪听从李泽楷的意见，辞职重返香港大学学习。她被一些媒体形容为“温婉大方，小鸟依人，不仅关心李泽楷，连他身边的朋友也会关心，非常体贴”。他们于 2000 年分手后，据说一直都有联络。

2002 年，李泽楷被揭与葡籍资深裁判官李素兰（Susana）出海度周末。李素兰曾被任命为家事法庭暂委法官，在香港湾仔的法院上班。这位时年 38 岁的女法官平日打扮朴素，不爱化妆，但才貌俱佳。不过两人的关系仍以分手告终。

2006 年，李泽楷交上中英混血女友罗爱欣，两人高调恋爱，还大方出席公开场合，轰动了香港全城。不过，最终还是因为李泽楷的不定性，两人很快分手。

由上可知，李泽楷历届女友都有相对较高的“品位”，可说是“才貌双全”。经有心人分析得出：清一色的柳眉大眼、长发飘逸，外加一张瓜子脸。美丽的外表下，头脑一样有着真材实料。但最后真正开花结果的只有梁洛施。

梁洛施算是富豪之后，其葡萄牙籍父亲与在赌场任职的母亲同居生下了她。不过，她出生不久父亲就去世了，从此父亲的豪门家族再也没有承认过她们母女。梁洛施自幼跟着妈妈一起长大，生性反叛，小学时曾被赶出学校。12 岁时，她隐瞒年龄加入英皇娱乐，受到演艺界大腕杨受成的欣赏，因具有一股“争气”劲儿加上美貌顺利签入英皇娱乐，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合约为期 18 年。但较长时间遭到英皇娱乐雪藏，她 16 岁出道时，已经欠下英皇百万巨债。

后来，杨受成将她推向影视界，在陈可辛导演的《春田花花同学会》一片中，梁洛施与英皇一哥谢霆锋演绎了一个搞笑故事。此部影片受到影迷的一致认可。2007 年，梁洛施在上海拍摄好莱坞电影《木乃伊 3》外景，李泽楷到拍摄现场看望好友杨紫琼。经杨紫琼介绍与梁洛施相识，两人一见钟情，闪电相恋。

2008 年，梁洛施单方面宣布与英皇解约，随后传出李泽楷以 1 亿港元为梁洛施赎身，并且斥巨资助她在娱乐圈发展。据传李泽楷为此要赔给英皇公司 2 个亿。双方纠缠半年后，终于达成了庭外和解。在向外界谈及此事时，杨受成有些无奈地说："我们处理得很成熟，对方要求解约，最好合理去谈，终于谈成。你不让她走，她不接工作做。告她，又有什么赔偿？又没有朋友做，好头不如好尾，和平解决。"

"赎身"之后的梁洛施离开香港，一直在国外生活。他们秘密拍拖一年半，即 2009 年 6 月 4 日，梁洛施为李泽楷生了一个儿子，李嘉诚亲自取名为"长治"。他解释说："长是按辈序，而'治'则希望孙儿'自治'，即管好自己、警惕自己。"寓意深刻。

2010 年 6 月底，梁洛施在美国又为李泽楷再添一对双胞胎男婴。这位刚刚度过 22 岁生日的香港女星，虽然没有与李泽楷正式结婚，但一连为香港首富家族添了 3 个男丁，自此飞上枝头变凤凰，人生由此改写，生活富泰无忧，被称为"现代灰姑娘"。

令人遗憾的是，这段事实婚姻仅仅维持了 3 年多时间，因李泽楷公务繁忙，二人聚少离多，感情渐淡，最后决定分手。梁洛施与李泽楷聚散匆匆，但她为小超人留下子嗣，也为李氏家族商业帝国的继承带来了一些悬念。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十九章　转战内地　眼光高远天地宽

在寸土寸金的香港，楼宇价格居高不下，一度突破普通大众心理承受的极限。在民情、舆论和政府政策的压力下，投机炒作遭到指责，正常的投资空间也变得狭小。在这种情况下，李嘉诚把地产投资转向了市场更为广阔的中国内地。

1. 炒楼积怨

两个儿子经过商场的一番历练，一个开始接过衣钵，一个自创的事业也逐渐步入正轨，李嘉诚在备感欣慰之余，仍不敢松懈懒怠半分。号称地产大王的他，自然要始终把房地产作为主打产业。他在20世纪80年代后期推出的大型屋村工程已先后竣工，进入收获的大好时节，楼利滚滚而来。于是，他开始大举进军海外，同时也没有放弃在香港和内地的拓展。

在这一发展过程中，发生了一些大大小小的风波。

20世纪90年代的香港，置业难，租房亦难。香港是世界上房屋租金最贵的地区之一。据1990年资料统计，香港写字楼租金平均水平居世界第四位，每平方米月租为83.2美元，仅次于东京、伦敦、苏黎世；商业铺位租金水平居世界第一，每平方米平均月租为619美元，居东京、伦敦、纽约之前。在香港黄金地段，每平方米商铺月租动辄要1000美元以上。香港房屋租金昂贵，不仅本港人士苦不堪言，外商更是怨声载道。香港美国商会主席马畋指出，香港的高租金使不少美商盈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利微薄，甚至无利可图，已到了不堪重负的地步。德国西门子集团总裁葛廷嘉年前考察香港后，向报界发表建议："香港租金水平应在某一水平上停顿下来，否则不仅令一些海外企业望而却步，亦将影响外商在港公司的未来扩展计划。"

香港人士及外商群情怨怒，地产发展商与代理商首当其冲。本港地产公司有4000多家，其中上市公司百余家，信誉不佳的公司有500家之多。也许是它们名气太小，舆论批评的矛头多指向蓝筹股地产公司，连信誉极佳的长江实业亦不可幸免。

《东方日报》于1991年5月26日发表《地产发展商赚钱知多少》一文，指出："做牛做马为片瓦，有人穷一生精力，才可以自己拥有物业，楼价已占去家庭收入的七成。究竟地产发展商在建楼及卖楼之间，赚去我们多少血汗钱，难以统计。但香港有数的富豪都是经营地产业务。上市公司之中，逾五成的市值均是地产建筑公司，可见做地产的赚钱能力。"该文接下来以楼市盈利大户长江实业发展茶果岭丽港城为例，剖析并估算李超人在这个地产杰作中将获取111亿港元的惊人巨额利润。人之熙熙皆为利来，人之攘攘皆为利往。商人皆为利，李嘉诚也不例外。

20世纪90年代，民众对地产商炒地炒楼的愤怒情绪达到了高潮。

香港一位知名地产记者在一系列地产楼市的文章中几处涉及李嘉诚。他写道：

"爱美高于1992年8月通过内部认购形式，向长实购入第二期（嘉湖山庄）赏湖居第四座单层数的半幢单位，估计达152个，而内部认购较公开发售价，一般便宜约5%（注：代理商看好的是日后楼价上攀）。

"除爱美高外，嘉湖山庄第二期赏湖居第三座，是另一幢以内部认购方式转手的单位。

"上周初，该批为数2%个单位的现货单位全幢（公开）推销，20层楼以上的18层单位（注：全楼高38层，住户一般图美景喜欢选择高楼），买家一次认购3~4个单位才可交易（注：只有炒家才会一次买几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个单位）。

“嘉湖山庄内部认购猖獗，复式单位加 80 万~100 万，普通单位加几十万。一个单位未到家，已有几个人经过手，赚过几次钱，其中第一二手为‘特权阶级’，自然赚得最厉害……‘特权阶级’炒完嘉湖山庄，又去炒海怡半岛。

“但怎料，上周四，李超人一声令下，吩咐立即‘叫停’，说嘉湖内部认购做得太张扬，过分了一点，海怡和下一个楼盘都要收敛（注：市场有关打击楼市投机、遏制内部认购的风声很紧）。长实嫡系人马可以内部认购，但只能转让给直系亲属。

“（海怡花园）示范单位挤得水泄不通，门口亦有地产代理商兜客，加 10 万、加 15 万出售内部认购单位。照人计算卖楼反应不会差。难怪好多人一向说李嘉诚最照顾炒家，近期多个楼盘中，炒家在此赚钱。”

尽管如此，香港新闻界人士仍认为，“与那些与公众对着干的地产商比，李嘉诚则算有分寸、有节制”的。

从盈利的角度来看，炒地炒楼可以更多地获取利益，只是苦了真正买楼居住的用户。从长远的角度看，拂逆顾客的做法最终都会招致恶果。

当然，整个地产界大势如此，李嘉诚人在江湖，身不由己，我们也不好多做评论，这里只陈述事实。

1991 年 11 月 6 日，新上任的财政司司长麦高乐，宣布增加楼宇转让印花税和限制内部认购比例，用以遏制楼市炒风，平息民怨。

据说李嘉诚虽知悉此事，因筹备多时，耗费相当财力精力，改期不利，于是，天水围嘉湖山庄第一期仍按期开盘。是日，炒家买家十分踊跃，排队的长龙浩浩荡荡，3 天内竟有 3 万人登记，相当于发售的 1752 个单位的 20 多倍。

据传媒报道：“麦高乐对此深表不满，觉得李嘉诚明知他在当天宣布打击炒楼措施，却偏偏不避风头在同日推出大楼盘，与政府‘对着干’。麦高乐于是使出厉害的招数，11 月 13 日由银行监理处致函各银

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行，将新旧住宅楼宇按揭贷款由原来的八九成降至七成。”

李嘉诚一贯谨慎从事，最忌树大招风，这次却不慎撞到了枪口上。地产同仁都为李嘉诚捏了一把汗，原以为咄咄逼人的麦高乐会枪打出头鸟，却不料麦高乐却一竹篙打翻一船人——所有地产商均挨五十大板。

银行按揭的比例，直接关系到买家与炒家首期现金的承担，进而影响到楼市的兴衰。楼价下滑，地产商与代理商将双双栽进去。但李嘉诚毫不示弱，11 月 21 日，他在希尔顿酒店设宴招待来访的加拿大总督。李兆基、郑裕彤、郭炳湘、郭鹤年、何鸿燊、罗嘉瑞等地产巨头应邀作陪。有人认为，他这是在向港府“示威”和暗示，如果逼人太甚，他们将把投资重点移向加拿大等美欧澳国家。

当记者询问他们对政府降低按揭成数的反应时，一贯在公众场合甚少开腔的李兆基率先表态，声称会通过自己旗下的财务公司提供较高的按揭成数，防止楼市下跌。其他地产巨头也异口同声地附和，口气异常坚决。在记者的穷追之下，李嘉诚最后也表态说，希望能与政府协调好关系，如果地产同仁都这样，他也会跟随潮流。

麦高乐等一批官员，对地产商唱的“对台戏”感到异常恼火。第二天，麦高乐与汇丰银行大班、恒生银行主席紧急磋商，由两位金融寡头出面还击。香港银行公会主席措辞极为激烈，严厉警告地产商，如果一意孤行，日后其他发展计划将得不到银行的支持。

胳膊毕竟拧不过大腿，与港府作对，终究是要吃亏的。当麦高乐请出汇丰大班强硬相对时，地产群豪亦适时识趣地进行战略撤退，毕竟之前与港府分庭抗礼，已经达到了显示实力警告港府的目的。但港府措施虽然严厉，打击却不力，原因在于地产商抓住了港府的痛处。

香港人多地少，港府奉行高地价政策，造成地价居高不下。长期以来，地产收入一直是港府财政收入的大头，20 世纪 90 年代更是如此。以 1993 年为例，政府卖地和更改用途补地价收益达 422 亿港元，加上地产方面的各类税收，几乎占政府总收入的 70%。

在地产收益上，港府与地产商同样不厌其多。那么，各界为何只谴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



责地产商，而纵容政府呢？这是因为政府的财政收入用于浩大的公费开支，英国政府未向香港抽缴财政收入，香港政府靠卖地的收入维持其低税制。

港府也建公房，一类是学校等公益建筑，另一类是公建住宅楼宇等非盈利建筑，售予或租予超低收入者。好人让政府做了，恶名却让地产商承担。地产商高价买地建房，必定会转嫁给用户，用户自然会群起而攻之。打击楼市炒风的措施过严，则会引发楼市下挫。楼市弱淡，政府的地产收益将锐减。地产商与港府自然而然成了一条绳上的两只蚂蚱，不论掐住哪一只，另一只的日子都不好过。

不少地产商也指责港府对土地囤积居奇，好卖高价。楼价高涨，首先是港府地价高涨。打击炒风不能从根本上解决问题，重要的是增加土地供应量，适当调低地价，以量保证政府收入。

李嘉诚以和软的口气表示对打击炒风的看法：立法管制固然起一定作用，但管制太多不利于楼市的发展。这恰恰是港府最害怕的。李嘉诚不愧具有超人智慧，言语不多，但一举击中要害。有一位评论员说，自从港府高官麦高乐对地产商宣战那一天起，地产骄子李嘉诚就如一条困在小河里的巨鲸。是巨鲸，就渴望到大海里千里击浪。那么，李嘉诚是回到加拿大那片投资汪洋，还是另寻大泽呢？

2. 连中两元

经历了炒楼风波的李嘉诚，并未放弃在港投资发展地产的任何机会。

1998 年初，亚洲金融风暴的余波还在激荡，股市依然不见起色，李嘉诚全力以赴开展自救行动。他再次以私人名义购入 200 万股长江实业股份，同时又回购数量相同的和记黄埔股份，两项共动用资金 1.5 亿港元。此时，香港的地产市场仍在持续滑落。对经济形势分析判断一向较准的李嘉诚，趁此机会又开始施展其一贯策略，以低价购入优质

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地皮。

1998 年 1 月初，九广铁路公司把天水围轻轨地铁站上部建筑、面积达 57 万平方英尺的地皮发展权，全部交给长实。在此之前，九广铁路公司曾以单一投标方式，把香港红磡火车站的车场上部建筑发展权交予长实。这一次双方同样是在非公开情况下达成的合作计划。

得到天水围地铁站的这块地皮后，长江实业准备兴建大型住宅屋苑，楼面面积为 180 万平方英尺，可赚得 18.3 亿港元，九广铁路公司将分到其中 4 亿港元以上。即使不能达到预期的利润，九广铁路公司也能取得至少 4 亿港元的收入。

过去，长实兴建了嘉湖山庄，作为发展该区的主要领头项目。这一次，李嘉诚因为有了上一次的合作基础，轻而易举地拿下了轻轨项目。但是，并不是所有事情都会一帆风顺。由于长实在香港特区政府举办的一次酒店用地的竞投中，拿到了一块本来无人竞投的位于马鞍山鞍骏街的土地，价格为 1.2 亿港元。如此超低的价格，立即在地产界引起一片哗然，因为按正常价格会贵得多。有人为此断言这是政府私自交易。

对此，李嘉诚予以回击："不义而富且贵，于我如浮云。"他这番话引自《论语·述而》，暗示他并无勾结特区政府以求厚利之意。

李泽钜还出面向公众做了更详细的解释："标书上列明该地地下可能有一个溶洞，这样投中的成本将会大增。每平方英尺的建筑费，实际地价为每平方英尺 600～1000 港元，初步发展成本达到 17 亿港元左右，这样的价格在香港来说应该是合理的。"

有人又说："为什么长江集团一投就中，而其他的财团未中?"

"市场价不是讲出来的，真正拿出钱来的才是市场价。另外，长江集团的价格在所有财团中算是高的，其他财团的竞投价格要低于我们。"李泽钜这番话通过媒体披露出来，风波才算平息。

紧接着，长实联合和记黄埔及荣智健的中信泰富公司，以 28 亿港元的价格，投中一块位于九龙尖沙咀广东道的商住地皮。在权益分配上，长实与和记黄埔平分，共占八成半，其余一成半归中信泰富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



此次中标价格是20多亿港元，而市场估价在36亿~40亿港元。长实中标价格与市场估价相差两成。参与竞标的还有新鸿基集团、恒基集团等财团，竞争十分激烈。为了尽快给卖地市场建立指标，特区政府采取了缩短投标时间的方式，由两周缩减为一天，即中午截标，当晚便公布结果。

长实在短时间内连中两元，引起了业内人士的质疑。有人说特区政府做法失当，此举会助长开发商捡便宜的心理；有人说这是特区政府拿公地做人情，与财大气粗的发展商勾结。

这时，李嘉诚再次出面解释：清者自清，浊者自浊。尽管有指责声，但并没有影响到长实的声誉，反倒由于有媒体与公众的声音，长实受公众的关注度更高了。

3. 布局内地

香港地产经过多年的开发，发展空间越来越小已是不争的事实。20世纪90年代初，李嘉诚对内地地产的投资比例一度被严格控制在较小的范围之内。因为政策风险、市场不透明、消费模式不成熟等因素，“阻碍了其在内地快速推进的决心”。然而，对于内地房地产市场的巨大容量和增长潜力，一向善于把握市场机遇的李嘉诚显然不会视而不见，所以，投资环境成熟后，他便开始了大规模的地产布局。

李嘉诚的长实与和黄集团，于1992年签署第一份内地合资合同，开始进入内地房地产市场。长实先后在北京、上海、青岛、重庆、深圳、广州、东莞及珠海等大中城市，发展了20多个地产项目，包括北京东方广场、姚家园，上海御翠园、四季雅苑、梅龙镇广场、梅龙镇商厦、华尔登广场、汇贤居、世纪商贸广场及古北新区住宅，广州怡苑、黄沙地铁上盖住宅、番禺大石镇珊瑚湾畔，重庆大都会广场及商厦、比华利豪园，深圳黄埔雅苑、宝安御龙居，东莞海逸豪庭、海逸高尔夫球会，青岛太平洋中心，珠海海怡湾畔等项目。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分析李嘉诚在大陆房地产业的投资路线，可以很清晰地看出他的从“中心”向“边缘”、从经济发达的一线城市（如北京、上海等）向二线城市（成都、长春、武汉等）逐渐扩展的投资思路。换句话说，二线城市开始在其战略版图中占据越来越重要的位置。这一思路可以从内地房地产市场的现实状况中找到解释：一线城市房地产市场竞争激烈，要进入当地市场不是简单的事情。加之一线城市高涨的楼价受到中央政策的强力抑制，极有可能会引起连锁反应，未来投资风险显而易见。

李嘉诚在内地开展的地产业务，均采用投资组合的中长线策略，有利于降低各项风险。例如，北京是李嘉诚的重点投资地区，由长实系财团及有关财团联组的香港汇贤投资公司斥资 20 亿美元，兴建举世瞩目的东方广场；后又投资 32 亿元人民币，在北京开发住宅商品房和配套服务。

2003—2004 年，中国内地一系列房地产调控政策的出台，丝毫没有减弱香港地产商大举进军内地房地产市场的热度。尤其是长实与和黄逆市而动，在内地完成了超过 600 万平方米的土地储备。如此“逢低吸纳”的操作，恰似 30 年前李嘉诚在香港地产界的创业史。

2004 年被媒体称为和黄的跑马圈地年。是年 4 月，和黄地产拿下武汉汉口区占地 1010 亩的旧城改造项目，并有意在市中心江汉路商业区开发一个建筑面积 10 万～15 万平方米的大型商场，两项总投资额粗略估计达数十亿元人民币。

10 月 19 日，和黄地产宣布与深圳中航集团成立合资公司，在深圳市区繁华的华强北商圈内开发一个大型综合商住办公项目。该项目楼高 58 层，总建筑面积近 18 万平方米，总投资 20 多亿元人民币。据知情人士介绍，根据双方的合作协议，中航方面只负责出地，项目投资与运营管理几乎由和黄一手包办。而在 2004 年 8 月底广州市赴港招商活动中，和黄在广州黄埔及芳村区的两个商业物流项目敲定，加上较早时投资兴建，目前还在积极招商的黄埔国际玩具礼品城，3 项投资总额高达 35 亿港元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



10 月 29 日上午，随着一声锤响，和记黄埔以 21.35 亿元人民币拿下了 1036.47 亩的成都“城南地王”，创下成都乃至整个西部地区单宗土地拍卖的最高价。“城南地王”每亩 206 万元人民币的价格，也创下了成交的最高单价。据业内人士分析，由于地价成本，加上和黄想在成都打造一个“新香港城”的开发意向，该项目建成后，住宅价格将超过每平方米 5000 元人民币。

10 月 30 日，和黄地产（北京）宣布，将斥资 30 亿元人民币投资北京朝阳区姚家园项目（该 40 万平方米的土地项目已投入 7 亿元人民币）。这也是迄今为止和黄在大陆的动作中最引人瞩目的一次。姚家园项目计划较早，历时 4 年才破土动工，和黄的加入将有助于计划的顺利实施。无论从战略布局还是战略时机的选择来看，和黄取得北京住宅市场的决心可见一斑，更何况和黄在这个项目中投资巨大，大有不做出一番成绩誓不罢休的劲头。

12 月 6 日，和黄地产以总价 10.05 亿元人民币，成功拍得了西安高新区 727 亩国有土地的使用权。此举标志着李嘉诚的和黄地产正式进入西安。

该宗土地位于西安高新区二期，净用地 727 亩，建设项目集中小学、广场、停车场、写字楼以及高档住宅等于一体。经过 29 轮的角逐，和黄地产最终以 10.05 亿元的价格竞拍成功，平均每亩地价高达 138 万元人民币。和黄地产将在 3 年内首批完成 30 亿元人民币的建设项目，然后继续在西安高新区 CBD 内投资高档商业写字楼、商务酒店等大型商业设施项目，总投资将达 100 亿人民币。

截至 2004 年 12 月，和黄拿下的 20 余个项目，若全部开发，所需金额高达 500 亿元人民币以上。

2005 年，北京朝阳的姚家园项目——逸翠园终于破土动工。逸翠园位于朝阳路板块姚家园地段，毗邻朝阳公园，小区总占地面积约为 26.7 万平方米，住宅建筑面积约 36 万平方米，容积率低于 1.5，预计将提供超过 2000 套 Town house 或小高层高档住宅单位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

逸翠园的居住规划创意源于美国纽约中心一个低密度文化居住社区The Greenwich Village。这个社区以著名的华盛顿广场为中心，簇拥着湖泊、树林、湿地等自然美景，是艺术家、设计师、自由工作者的聚居之地。因此，逸翠园以其为蓝本，借鉴了The Greenwich Village社区的精髓，力图在北京繁华的CBD商务区邻近，营造一个具有浓郁艺术气息的人文居住区。

2005年3月15日，和黄正式启动了西安高新区被命名为逸翠园——西安的项目。逸翠园——西安位置优越，整个地皮位于高新开发区二次创业的CBD核心区，东邻西万路，北临南绕城高速路，南至锦业三路，净用地727亩，规划建筑面积逾106万平方米，将以国际标准精心规划，建设大型综合发展社区，其中含有高档的住宅区、大型商业区配套。逸翠园——西安分为4期发展，第一期于2007年完工，并将推向市场。

2005年3月，长实成员企业——香港和记黄埔有限公司间接全资附属公司Kingdom持有51%股权的嘉云酒店（集团）有限公司，受让北京首都旅游集团有限公司持有的北京首都旅游股份有限公司69.14%的法人股。此前，和记黄埔曾表示，公司早有进入内地旅游地产市场的意图。结合此前和记黄埔与上海家化集团争夺海南海棠湾开发的一系列动作，不难看出李嘉诚看好内地旅游地产投资并显现出扩张雄心。

事实上，李嘉诚与首旅集团的“联姻”几年前就开始了。2002年7月，首旅集团与和记黄埔、北京控股有限公司（简称“北控”）就在开曼群岛联合注册了北京旅游发展公司，主营中国及美国酒店的旅游服务。此后，和黄进军内地旅游业的计划放缓，转而倚重香港海逸酒店集团在内地进行酒店业开拓。海逸酒店成立于1997年，由和记黄埔有限公司与长江实业（集团）有限公司合资设立，负责投资及运营和黄的国际酒店业务。比如2002年，通过海逸酒店集团的一系列资本运作，和黄收购或控股了内地多家酒店，包括重庆与昆明两地的海逸酒店以及北京东方君悦大酒店等。而将公司主要发展方向确定为酒店和旅游服务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业，是和黄在2004年就已经确立的目标，公司还将加快在上海、西安、成都等地的产业开发。到2005年底，和黄联手保利集团和上海家化等企业，在海南海棠湾开发豪华酒店及旅游配套设施，一期意向性投资金额约为150亿元人民币。

2005年4月，由李嘉诚控股的北京首都旅游有限公司，已基本敲定投资其在华东的第一个旅游地产项目——宁波“世界村”。这也意味着李嘉诚“曲线”进军内地旅游产业。占地约5000亩的世界村位于鄞州横街镇与集士港镇交界处，按框架性规划，将以世界文化为主题，包括五大洲22个国家和地区的村落，各由10～20幢别墅组成，其中365幢企业会所（别墅）只租给世界500强企业。世界村总投资在6亿元人民币左右，其中，首旅股份占48%，宁波迪赛房地产投资咨询有限公司占股39%，宁波天马有限责任公司占股13%。为此项目专门成立的合资公司——中国世界村旅游开发股份有限公司已申请注册。

2005年5月25日，长实与和记黄埔联合发布公告，宣布两公司各占50%股份的合资公司，已于5月23日与天津市地下铁道总公司签订合同，成立合营公司和记黄埔地产（天津）有限公司，并已将天津市营口道一块面积为1.96万平方米的土地，发展成一项商业（第一期）及住宅（第二期）项目。

据2005年报统计，和黄所占的土地储备可发展成680万平方米物业，以住宅物业为主，其中94%在内地、5%在英国与海外、1%在中国香港；另外，和黄集团酒店业务的税前利润较上年度提高了82%。

可以预见，李嘉诚率领的长实与和黄地产在内地开发新盘的脚步会一直继续下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十章　进军3G　知难而进占先机

世纪之交，李嘉诚携资本进入欧洲，以电信业为起点，经过一系列实业买进和经营，娴熟运用资产分拆组合的技巧，在国际市场上实现了资本增值，显示出他眼光准确、善抓时机、雷厉风行的行事风格，还锻炼了整个团队。

1. 变“兔”为“橙”

一向善于多元化经营的李嘉诚，显然不会把自己的命运只押在房地产这一个产业上。在全球电信业务的发展上，他以自己的经营理念进行了一场漂亮的竞争。买“橙”与卖“橙”是他平生最得意，也是获利最多的一宗投资个案。

1989 年，和黄集团旗下的和记电话有限公司在成立的第 5 年开始进军欧洲市场，顺利收购 Quadrant 集团蜂窝式移动电话业务。不幸的是，此次投资购得的公司在和黄的运营下连续几年亏损。

1991 年，和黄又买入原由英国巴克莱银行等拥有的移动业务牌照。

为扭转亏损局面，1992 年，和黄在英国推出了名为“兔子”的 CT2 移动电话业务。这种业务有一个缺点：只能打出，不能打入。在与当时较为先进的电信服务技术的竞争中，它逐渐显露出劣势，大约一年的光景便彻底失败。和黄受到牵累，承担了巨额债务。

面对日益严峻的形势，李嘉诚以一种长远的眼光来看待眼前的不景气。他认为，电信业务肯定会一直发展下去，如果知难而退，到时后悔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



都来不及。在他的宏观调控下，和黄没有扔掉英国电讯业务这个沉重的包袱。他们继续努力，想通过新的方式来挽救这个辛苦购得的公司。

1994 年，和黄不惜重金，斥资 80 余亿港元，将公司经营的电信业务进行重新包装，将其名称改为“橙”，快速推出了 GSM 流动电话服务业务，即 2G 移动电话业务。其意图很明显，不惜成本，把“橙”养大。

受该公司初期不良业绩的影响，业界刚开始并不看好此项业务。但是，经过一段时间后，GSM 的独特魅力吸引了消费者，移动电话受到越来越多消费者的青睐。“橙”首期经营便给和黄带来了惊人业绩，付出的努力初见回报。

1996 年 4 月，李嘉诚将有发展前景的“橙”在英国伦敦证交所上市。就在上市当日，“橙”竟一跃成为金融时报指数成分股，打破了上市公司股份成为成分股的最短时间纪录。

1997 年，“橙”再创佳绩，成为英国三大移动电话商之一，它的英国客户数突破了 100 万人。

1998 年 3 月，“橙”在英国临近的北爱尔兰推出移动电话。李嘉诚期望爱尔兰的移动电话到年底覆盖当地 95% 的地区。同时，他还打算投资 70 亿港元，竞投爱尔兰当地的第三个移动电话网络牌照。他接着又继续拓展荷兰、比利时、瑞士的移动电话业务。至此，和黄进军欧洲市场才真正告一段落。

“橙”在短短几年间扭转亏本局面，迅速成长起来，也带动了和黄其他地区电信业务的兴旺。9 月，李嘉诚宣布将旗下的 GSM 及双频移动电话网络改为“橙”，这是把和黄业务注入英国“橙”的前奏。

在同一段时间，“橙”的用户人数已增至 165 万人，在第三季增幅更是大破纪录，共增加了 20 多万人，不但比第二季增加了五成多，更是 1997 年同期的 1.2 倍。公司扭亏为赢，可以说是苦尽甘来，董事总经理施乐家更是喜出望外，表示到年底整个公司将达到收支平衡。这话一出，使得不少本来看淡“橙”的人士大吃一惊。

就在施乐家暗自高兴时，李嘉诚却在酝酿着一项卖“橙”计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 卖“橙”行动

卖“橙”计划充分展现了李嘉诚投资经营管理的核心理念——买了的东西一定要卖出去，未买就要先想到卖。基于这一理念，世纪之交，壮心不已的李嘉诚，开始展开了一系列令商界应接不暇的分拆上市行动。在北美市场，他首先将和黄下面的美国声流公司（Voices Tream）分拆上市，1999 年 5 月 3 日，声流公司的股票在美国创业板上登场。完成分拆后，和黄持有约 24% 股权，成为声流电讯的一大股东。

声流电讯上市不久，和黄对它继续投资，于 6 月，向它注资 9.57 亿美元，支持它收购另一家大型移动电讯公司—— 全点股份公司，拓展美国移动电话业务范围。

全点公司市值只有 15.4 亿美元，但是首季营业额就达到 1.7 亿美元，客户人数也有 55 万人，覆盖美国东北部纽约、麻省及佛罗里达州南部等地的 13 个地区。经过并购，声流公司一跃成为美国具有全国性质的移动电话服务供应商，覆盖各大城市，在美国的用户达到 1700 万人，市场潜力巨大。

9 月，和黄又通过声流公司收购了美国另一家电讯公司——空中联动公司，动用资金达 30 亿美元。

声流电讯收购空中联动的方法，与并购全点公司差不多，主要是采取换股的方式，股东可以自由选择现金或股票。收购后，和黄持有的声流电讯股权由 30% 降至 23.4%。完成这两宗大型交易后，声流电讯的市值高达 130 亿美元，成为和黄在海外控制的一家市值逾千亿港元的电讯公司。

和黄在美国的移动通信业务划分得十分清楚，由和黄占有半成股份的 WWCA 公司专做 GMS 网络发展，声流电讯则经营 PCS 业务。

继和黄成功分拆美国的声流电讯并上市后，其旗下在澳大利亚、以色列等国的业务也都以分拆上市的方式实现了重组和增值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在一系列令人眼花缭乱的重组中，李嘉诚的卖“橙”计划以和黄逐步减持“橙”的股份拉开了序幕。1999 年 3 月，和黄售出部分“橙”的股权，不但收回了以往的成本，而且赚取了 50 亿港元的盈利。

李嘉诚将投资长线、中线与短线相结合，既有短期收益，也有长期的回报。从最初失败的“兔子”到现在的“橙”，已经拥有了一大批忠实的客户群，他看到了移动电话未来的发展前景。之后，他用了 10 年时间等待，等候时机成熟再杀一个回马枪，足见他的果断与把握入市最佳时机的能力。

更大的惊喜还在后面。1999 年 10 月 14 日，德国移动电话商曼内斯曼公司主席科拉斯·爱斯尔博士专程来到香港，亲自约见李嘉诚。

曼内斯曼公司在欧洲市场名气很大，它最早是从工业起家，于 1989 年加入通信市场，增长迅速，当年的营业额增长了 64%。经过 10 年的奋斗，曼内斯曼公司已成为德国最大的移动电话公司，同时还经营汽车、电子等业务，总市值达 582 亿欧元，是“橙”的 2.6 倍。如果曼内斯曼公司收购“橙”，它的用户人数可增至 2000 万人，市值达到 7000 亿欧元。它的业务范围不仅可以扩展到英国，还将成为全欧洲最大的移动电话网络供应商。

李嘉诚在售出部分“橙”的股份之后，也有意将其余的“橙”出售，只留下少量“橙”的股份。若能与欧洲最大的电信公司结盟，自然是一件求之不得的好事，可以避免和黄在欧洲的其余业务受到其他电信公司的并购。经过一周时间的谈判，曼内斯曼公司出价 266 亿美元收购“橙”。

10 月 19 日，曼内斯曼公司收购“橙”的消息在国际股市上流传开后，股市持续上扬，不仅“橙”的涨势喜人，就连和黄的走势也劲升。

李嘉诚不敢因此而怠慢，他和集团高管都夜不成眠，等待着最后的时刻。10 月 20 日，传来了最后的消息：交易成功！

10 月 21 日，李嘉诚在长江实业总部宣布，将“橙”44.8% 的股权卖给曼内斯曼公司，此项业务使和黄得到了 1130 亿港元的巨额收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和黄既可从收益中套取480亿港元现金，又可成为德国最大的移动电话公司曼内斯曼的第一大股东（剩余650亿入股）。和黄拥有的客户由350万人增至2500万人，并且可以进入德国和意大利市场。

这次海外收购行动及出售“橙”的交易，令海内外为之轰动。这笔交易彻底改变了李嘉诚“地产大王”的形象，也是和黄进军高科技产业的一个里程碑。

这笔“世纪交易”使李嘉诚控制的资产暴涨一倍，达到14800亿港元，他也由全球富豪榜的第12位上升到第10位。

2001年，李嘉诚在谈及“橙”的决策时仍不无自豪地说：“‘橙’是一个奇迹。”

当然，卖“橙”行动并不意味着李嘉诚放弃了欧洲市场，相反他是以退为进。在出售“橙”时，欧洲市场正处于3G欲来风满楼之际，出售“橙”不仅能赚得大钱，而且避免了运营商的围攻，可以静待3G变化再行出击。

值得一提的是，在这次卖“橙”交易中，李嘉诚还展现了令人钦佩的为人处世之道。

这次曼内斯曼公司成功收购“橙”，和黄及“橙”的股价同时被投资者看好，稳步上扬。然而，当天曼内斯曼公司的股价却下跌了8%，收市为每股144.8欧元。

原来，全球股民都在担心曼内斯曼公司买了“贵橙”。因为这个收购价钱是国际所有电讯收购个案的最高价，比以前法国通讯收购德国电话公司爱普拉斯还贵一倍。这时，欧洲有不少移动电话公司想收购曼内斯曼公司，现在它的股价一跌，许多觊觎者都跃跃欲试。其中，实力最强劲的要数英国沃达丰航空公司（即沃达丰电讯公司）。沃达丰航空公司是全球拥有最多客户的英国移动电话商，用户达3000万人。它由沃达丰航空联盟集团公司合组而成，因积极扩张收购美国、英国和日本等地的电讯公司而成为全球电讯市场的“巨无霸”。沃达丰航空公司与曼内斯曼公司原是合作伙伴，有多家合作公司，如德国的移动电话服务供

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



应商曼内斯曼公司及意大利的爱迷电信等。这次曼内斯曼的股价一跌，沃达丰航空公司决定狙击曼内斯曼公司。

1999 年 11 月，就在李嘉诚创下破历史纪录的“橙”交易后一个月，英国沃达丰航空公司发表声明，将动用 1 万亿港元收购德国曼内斯曼公司 52.8% 的股权。这样一来，拥有曼内斯曼 10% 股权的李嘉诚，就成了收购双方都极力争取的重点人物。

大战一触即发。此时，英国一个组织准备给李嘉诚颁发一个“杰出人士奖章”。有人猜测此举是否是在为沃达丰拉票。

有人为李嘉诚算了一笔账，沃达丰出价后，李嘉诚手中的股票额外增值达到 318 亿港元。所以说，无论是沃达丰还是曼内斯曼，都不是最大的赢家，最大的赢家是李嘉诚。但李嘉诚却不为所动。就在他出席“杰出人士颁奖”当晚，和黄发表了声明，李嘉诚的解释是：“和黄与曼内斯曼一起发展对股东有利，而且沃达丰提出的收购条件不具有吸引力。”

不为数百亿资金动心，令人对李嘉诚产生无数的猜想。可以肯定的是，李嘉诚追求的不是短期利润，而是想让公司有一个长远的发展，与合作伙伴实现共赢的目标。

为了得到曼内斯曼公司，沃达丰航空公司又做出了若干让步。2000 年 3 月，沃达丰航空公司以 2038 万美元的价格，再次向曼内斯曼公司提出收购，把曼内斯曼公司的新公司股权由原来的 40% 提升至 49.5%。此外，沃达丰航空公司以 50 股新股换 1 股曼内斯曼公司股，每股价 350.5 欧元，此举令和记黄埔手上的一成曼内斯曼股价升值了 70 亿美元。

经过磋商，曼内斯曼公司终于同意了协议，双方签署协定。受这一消息影响，沃达丰航空公司与曼内斯曼公司的股价在市场上急升，而“橙”的股价在市场上也以每股 2500 便士收市。李嘉诚将手中的一成股权售予沃达丰航空公司，赚得了近 500 亿港元的利润。沃达丰航空公司也顺利取得六成曼内斯曼公司的股权，宣告入股成功。两大电讯集团的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

联手合作，使李嘉诚的计划实现，而两大巨头的联手使曼内斯曼在原有用户的基础上增至4200万名客户，一跃成为全球最大的移动电话供应商。

3.3G夺牌

成功卖“橙”之后，李嘉诚又卷土重来，斥资百亿美元，执着而坚定地向3G移动网络进军。

3G是英文名称3rd Generation的缩写，即第三代数字通信。它相对于前两代的主要区别是：将无线通信与国际互联网等多媒体结合成新一代移动通信系统，能够处理图像、音乐、视频等多种媒体形式，提供包括网页浏览、电话会议、电子商务等多种信息服务。为了提供这种服务，无线网络必须能够支持不同的数据传输速度，大大提升了传输声音和数据的速度。

2000年4月，英国电信当局拍卖5张3G牌照。为加强竞争，其中最大带宽的一张A牌照特意拍卖给在英国本土尚无2G移动网络的竞标者，并在拍卖价格上给予优惠。和黄以44亿英镑的竞投价格获得了这张A牌照。随后，和黄先后取得了7个国家及中国澳门地区的3G运营牌照。

为了抢占有利形势，李嘉诚坚持不懈地在亚洲、欧洲甚至全球推广3G网络。按照他制定的发展计划，和黄将在英国、意大利、瑞典、丹麦、爱尔兰、以色列、奥地利、澳大利亚、新西兰及中国香港地区推出3G业务，成为全世界3G第一运营商。通过“合纵连横”，其3G产业链逐渐成形。

李嘉诚之所以选择欧洲市场作为耗资巨大的3G主战场，原因在于欧洲市场具备种种有利于电信运营商开展业务的优势，特别是对即将启动的3G业务。

其一，欧洲市场属于高端市场，有着较为先进的消费理念。只要运

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



营商能够提供符合用户需要的电信业务，大部分用户都有能力消费。

其二，欧洲电信市场属于成熟的市场，因此在政策稳定性上相较于新兴市场要高出许多，稳定的市场政策有利于公平合理的竞争。

其三，欧洲市场属于高度一体化、开放的市场，各国之间在政策、市场上的相互协调程度比较高，这就有利于运营商在国与国之间开展业务，而不必受到国家之间一些保护政策的阻碍。

其四，欧洲移动电话的市场渗透率高于美国和日本，平均达76%，为全球之冠。这给运营商带来了两个好处。一是广阔的市场空间。平均达76%的移动电话普及率蕴藏着巨大的市场，使得运营商有了用武之地。二是良好的市场氛围。高普及率预示着良好的市场氛围，证明通信消费已成为人们日常生活中必不可少的一部分。

其五，欧洲运营商还未恢复元气，正是攻城拔寨的大好时机。

其六，在欧洲电信市场上，目前大部分用户使用的依然是GSM网络，并且对3G技术所能带来的变化有着强烈的兴趣，这为3G业务受欢迎提供了良好的条件。

应该说，和黄在3G时代到来之前，以“曲线救国”的方式着力推出多媒体应用，是十分明智的选择。和黄3G子公司把自己定位为多媒体通讯公司，具有极大的可行性。

2001年9月，香港特区政府拍卖4张3G移动通信运营执照。与欧洲等国的3G牌照拍卖有所不同，香港特区政府拍卖3G牌照采取甄选及竞标相结合的形式。因电讯市场前景大不如前，香港特区政府称，在发出牌照后，至2005年前不会再发3G牌照。

早在该年7月，香港特区政府就公布了4张3G牌照的竞投指南。首先是甄选，在有关公司提交正式申请后，如果甄选过程中超过4家公司通过，政府将立即举行拍卖。竞标者需要缴纳2.5亿港元的定金。如果只有4家公司通过资格审定，3G执照将以底价出售给它们。底价出售后，第一阶段竞标价将是未来运营商网络营业额的5%，前5年最低保证金为每年5000万港元，第6年起最低保证金将逐年递增，直到执

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

照15年期限结束为止。按照这样的算法，每张牌照的净现值将高达7.65亿港元。

香港数家移动运营商都表示需要更多时间来评估这一价格。电讯盈科行政总裁伍清华认为，港府的3G牌照底价高于新加坡。但这次招标还是引发了移动电话运营商的觊觎之心。当时香港有6家移动电话运营商，其中5家都跃跃欲试，有心参与夺标。据有关人士预测，香港3大移动电话运营商胜出机会很大，它们是和黄旗下的和记电讯、香港移动通信CSL和数码通电讯。

当时，全球业界对3G的期待是有目共睹的。虽然3G的前期投入也是巨大的，但由于人们对3G的强烈预期，使得有关3G的牌照也非常抢手。

在3G方面已投入庞大资金的和黄，其最大的对手——沃达丰行政总裁 Chris Gent 曾经表示，由于手机供应商未能如期推出3G手机，致使该公司的3G服务计划受到阻延，原定于2002年下半年推出的3G服务，可能延至2003年推出。他还指出，除非有足够的手机供应商，公司可能放缓兴建3G网络的速度。此言一出，沃达丰的股价当即下跌4.7%。

和黄集团总经理霍建宁却表示，沃达丰等众多国际对手纷纷延迟推出3G服务，给和黄带来了绝对优势。“对手拿着刀来打仗，和黄则是拿着机关枪来打仗。”意即是对手延期推出服务，将使和黄有足够的时间去拓展市场。

而且，和黄已签订多项基础建设协议。霍建宁表示，集团投放于3G的资金比预计要低，与合作伙伴共同开发基础建设项目，节省了投资成本，可望提升集团的竞争力。此时，和黄已持有英国、澳门、瑞典三地的3G运营牌照，未来的业务规模庞大，规模经济也将使成本大幅降低，市场前景十分好。霍建宁预计和黄在3G市场上的占有率10年内可达20%，部分地区如瑞典将超过25%。

因此，对香港特区政府即将举行的3G竞拍，和黄当仁不让，志在必得。在2G时代即将过去的时刻，选择和投资3G并抢占有利的地势，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是李嘉诚对未来电信的一个预期。他在欧洲的3G计划覆盖范围包括英国、意大利、奥地利和瑞典，并打算将网络范围进一步扩展至亚太地区和澳大利亚。

李嘉诚坚信，无线数据传输将成为推动未来经济发展的重要驱动力量之一，而这也是李氏集团垂青3G的一个最好理由。

不过，李嘉诚也不是一味地蛮干，而是有选择、有目的地竞争。他表示，绝不能为了获得每一个3G营业执照而无限制地竞标。比如德国的执照由于成本过于高昂，超出了和黄的预算，李嘉诚就选择了退出。

知道何时应该退出，可以说是李嘉诚的生意长盛不衰的秘诀之一。他常常告诫人们说，在管理任何一项业务时都必须牢记这一点。在电信投资方面，李嘉诚的主张从来都是稳中求进。和黄事先都会制定出预算，然后在适当的时候以合适的价格投资。

当时，对未来电信的发展，和黄计划3年内在英国的项目上投入60亿美元，在意大利的项目上投入51亿美元，并计划在2005年这些业务能够实现收支平衡。交易依然是实现收入的手段，和黄已向KPN和NTT DoCoMo出让了其在英国业务的小部分股权，但全球电信的不景气使得寻找买家变得越来越难，而且大多数公司都面临现金匮乏的困境。即使如此，李嘉诚对未来电信的发展以及以3G为核心的战略依然没有改变。或许，以超人般的商业阅历和敏锐的眼光看好未来的3G市场，正是让这位商业奇才胸有成竹的原因吧。

3G已经被炒作得太久了，它被成功地描绘成了我们的未来生活，而且这种未来生活似乎已近在眼前，你不想要都不行。因此，那时每个人都在等待3G应用的到来。

4. 充实运营

“3G帝国”是李嘉诚有生以来最大的一笔赌注，远不像他以前的投资那样稳操胜券，因而备受世人关注。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚率先在澳大利亚推出3G网络后，分析师们认为和黄的战略是一种赌博，将决定其在当地的命运。

和黄澳大利亚公司为在澳大利亚建立第一个3G网络投资了30亿澳元，战胜了Telstra、Optus、沃达丰等对手。和黄拥有和黄澳大利亚公司58%的股权。3G服务将提供视频电话、新闻片段等服务。

这是和黄澳大利亚公司的最后一枚棋子。该公司在手机市场只占有2%的份额，2001年以来，公司的股价从每股5澳元下跌到33.5澳分。澳大利亚分析师迪姆·斯马特认为："他们实际上是把整个公司押在了3G上，和黄在澳大利亚公司的生死完全取决于3G的成败。对于和黄和澳大利亚来说，这次的赌注都很大。"斯马特还说："他们的战略认为，推出技术和服务后，需求就会自然而然地产生，但这并不一定，基本上是一个虚幻的理论。"他估计和黄要在澳大利亚市场占据20%的份额才能取得成功。一名匿名分析师则表示，对3G的需求很小，和黄推出3G"至少早了5年"。

但李嘉诚不因在澳大利亚遭受挫折而止步，继续稳步推进。在其他国家地区，他大战3G业界，胜不骄败不馁，步步为营。

2000年5月底，和黄与日本电讯电报公司及荷兰电讯公司达成战略性的合作协议，和黄获得英国3G牌照的子公司分别向二者出售20%和15%的权益，3家公司共同经营英国的3G移动通信网络。

在欧洲市场，和黄与日本电讯电报公司、荷兰电讯公司组成三方联盟，参加德国的3G竞标。但是，就在三方联盟将要拿到3G牌照时，和黄却退出了角逐。原来，李嘉诚另有目标，他想取得欧洲其他国家的3G牌照。

2000年10月，和黄以20亿美元取得了意大利的3G牌照。

2000年11月及12月，和黄取得了奥地利与瑞典的3G牌照。

不久，和黄还取得了香港及以色列的3G牌照。

几年来，李嘉诚领导的和黄在3G业务上投入血本，仅竞投牌照就花费了102亿美元，网络建设投资则超过270亿美元。截至2006年，和黄已在澳大利亚、奥地利、意大利、英国、以色列及中国香港等10

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个国家和地区开展3G业务，全球3G用户总数超过1200万人。

2005年，尽管3G业务仍然亏损，但和黄表示，如果不计上客成本，EBITDA（扣除利息、税项、折旧及摊销前收益）已经非常接近盈利的目标。假如扣除去年114亿港元的运营成本，集团3G业务在2005年就已经实现18.25亿港元的盈利。2007年将有望实现全面盈利。

其中，英国与意大利是和黄投资3G业务的两个旗舰店。

英国是欧盟仅次于德国的第二大国，总人口为6000万，是世界上除了美国、日本、德国以外的第四大经济强国，英国的移动电话总用户占欧盟十五国移动电话总用户的17%，2000年移动通讯收入为104亿美元。截至2005年8月，和黄的英国3G用户数达到321万人，同年年底达到了EBITDA收支平衡。

意大利3G是和黄3G业务中增长及财务状况最好的。2003年3月，和黄开始正式运营意大利3G业务。截至2005年1月底，和黄在意大利的3G用户数已超过580万人，市场占有率达到8%。

意大利的3G业务在2005年8月实现EBITDA由负转正，成为和黄3G实现全面盈利的一个转折点。和黄的3G业务之所以有望扭亏，除了得益于成功的市场拓展策略外，与其通过灵活的资本运作筹集发展资金也密不可分。

2005年5月，和黄以1.2亿英镑的价格，向日本NTT DoCoMo回购其持有的和黄英国3G的20%股权，同时也向荷兰KPN收购其持有的和黄英国3G股权，共实现账面盈利94亿港元。而和黄英国3G也成为集团旗下的一家全资子公司。对此，德意志银行认为，此举有利于和黄提前将英国3G分拆上市。

2005年底，和黄以100.95亿港元的价格，将旗下和电国际19.31%的股权出售给埃及移动运营商Orascom Telecom，直接获得一次性收入74亿港元，同时也让和记电讯获得了在中东扩张GSM及其他移动电信业务的机会。

2006年2月，和黄曾计划将旗下的意大利3G业务分拆后于当地上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市，集资将近20亿欧元，但因为与承销团在企业估值上发生分歧，最后暂时放弃了上市计划。随后，和黄改为通过私募方式，以自己选择的价格（而非市场定价）出售意大利3G业务30%的股份，筹资4.2亿欧元。

与此同时，因3G业务持续亏损的和记电讯也将不再作为和黄子公司入账——完成交易后，和黄在和记电讯中的持股量将由69.11%减至49.8%，低于50%，从而成为关联公司。而出售所得将用做一般营运资金，持续扩充和黄现有业务及和记电讯在印度的有关网络。

这些接连不断的资本运作，也成为和黄3G业务该年实现扭亏目标的一个重要支柱。

和黄在全球持有10个市场的3G牌照，包括澳大利亚、奥地利、丹麦、中国香港、爱尔兰、意大利、以色列、挪威、瑞典及英国，网络覆盖人口约1.75亿。2006年，3G移动电话运营服务在世界范围的销售收入提高了35%，达到33亿英镑。

李嘉诚父子没有满足于已经取得的战绩，他们将目光转向了最大的市场——中国内地市场和中国香港的互联网市场。

中国拥有世界上最多的人口，是最有潜力的市场。李嘉诚父子早就将中国内地市场作为进军的目标之一。2000年5月，和黄动用4亿美元，买入了内地电讯巨头——中国联通发行的新股。中国联通与和记黄埔签订了一份合作协议，和黄持有的中国联通股票以不超过2.57%为极限，组成策略性联盟，在中国内地展开各类策略性合作，和黄得以优先发展中国联通新开发的业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十一章 知己难得 商战撞出忘年恋

妻子去世后，李嘉诚保持单身多年，不谈续弦之事。然而，世间姻缘难测，在商洽首都王府井建设项目时，一位成熟而又多才的女子与李嘉诚结下了不解之缘。他们从相互欣赏、默契合作到倾心相恋，在晚辈的支持下终成正果。

1. 一拍即合

李嘉诚以其创造的商业奇迹而被香港社会誉为“超人”，并且连续6年荣膺世界华人首富称号。然而，关于他的情感经历却鲜为人知。

2006年8月27日，78岁的李嘉诚和一名女子十指紧扣，漫步于罗马街头。这一消息被各大媒体争相报道后，成了人们热论的话题：李嘉诚身边那个神秘的女人是谁？她是靠哪般魅力征服这位金钱帝王的心？事情还得从头说起。

李嘉诚的结发妻子庄月明于1990年不幸辞世后，李嘉诚从此郁郁寡欢。坐拥巨额财产的他，有着无数美女崇拜，一些亲友也劝他再找一位女友，但都被他谢绝了。青梅竹马的庄月明在他心里的地位太重要了，寻常女子怎么能打动他的心？

1993年8月的一天，正在洛杉矶参加国际商务会议的李嘉诚突然接到董建华打来的电话。董建华说，他的表妹张培薇及其女友周凯旋合办的维港公司看中了北京王府井的一块地皮，正在寻找合作的开发商。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9月12日，李嘉诚如约来到北京王府井饭店，会见维港公司的经理。令他颇感惊讶的是，这位经理是一位年仅32岁的小女子，而她要洽谈的竟是投资额高达20亿美元的大项目。

这位小女子就是周凯旋。她对李嘉诚说："这个项目是我在王府井大街散步时想到的。当时，我正走到儿童电影院，发现这家电影院处于这样一个商业大街，从地产的利用率上讲很不合算。我出了王府井向东走，一直走到东单，突然产生了一个想法：如果将这一大片动迁，然后投巨资建设一个商业广场，使王府井和东单这两个最著名的商业街贯穿起来，岂不给人们一种童话般的感受？"

原来，1992年，周凯旋和张培薇为董建华下属的东方海外公司寻找地产投资项目，她们完全靠直觉在北京长安街上找到儿童电影院，却发现按照政府规划，必须要在周围1万平方米的面积上整体开发。于是，"两个女生，从一幢小楼起步，做成了一件轰动的大事。"

周凯旋全面吃下了王府井至东单"金街"与"银街"之间10万平方米的地段。之后，毫无地产操作经验的周凯旋提出了全面开发新东方广场的规划，并用半年时间迁走长安街上20余个国家部级单位、40余个市属单位、100余个区属单位和1800余户居民。

李嘉诚开始仔细打量周凯旋：这样一个宏伟的设想，竟出自一个娇小美丽的女子。李嘉诚问道："你能搞定这12万平方米的动迁？"周凯旋语气十分坚定地说："按时搞定。"

李嘉诚又问："你如何搞定土地平整和一系列建设手续？"周凯旋乐了，她说："李先生，我交给您的将是手续齐备的'熟地'，您需要做的只是开工建设。"

李嘉诚见对方如此爽快，也单刀直入："你所要求的佣金是多少呢？"周凯旋说："总投资的2.5%，您同意吗？"

李嘉诚知道，这个项目的利润可能是100%或更多，于是，他伸出手来轻轻握住周凯旋的手："就这样定了！"

前前后后总共不到30分钟，这对一见倾心的有情人，创造了中国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



巨额商业谈判史上的最快纪录，也成就了北京市自新中国成立以来最大的一个房地产开发项目——北京东方广场。

2. 大局为重

李嘉诚拿到东方广场这个项目后，迅速与北京东城区房地产公司签了约，令香港众多房地产开发商望而兴叹。实际上，这是李嘉诚多年来对内地和中资企业全力相助的结果，友情是相互的，他的长远目光在此派上了用场。

东方广场项目是李嘉诚的长江实业、和黄集团，以及由董建华的东方海外集团与北京东方鸿联公司共同成立的香港汇贤投资公司一起投资建设的项目，预算投资额是 12 亿港元。

房地产开发公司的拆迁工作是最基础的工作，也是较为烦琐的工作。而在金街拆迁，让原有的居民与商家在限定的时间内搬家，更是难上加难。此项工作得到了北京市政府的大力支持，李嘉诚的长江实业只负责承担地价与拆迁费。

香港的媒体曾经评论说："谁要是拥有王府井的一幅土地，就是拥有一座大金矿。"在金矿面前，人人都知道金子的好处，有谁愿意想象挖金的难处呢？

在拆迁过程中，李嘉诚的公司势如破竹，进展迅速。但是，在商家中却碰到了一个钉子户——来自全球最大的快餐集团麦当劳。北京市政府有最新的拆迁文件，而麦当劳如此顽抗是因为他们手中握有与北京市政府签订的为期 20 年的经营合同，经营期限为 20 年，租期至 2010 年届满，当时只过了 2 年。

麦当劳抵制不搬，并坚持与北京市政府打官司。这时，空旷的王府井大街上只有麦当劳一家还立在原处。李嘉诚以大局为重，与北京市政府协商，答应在东方广场留一个比现在更大的铺位给麦当劳。同时，北京市政府又重新与麦当劳进行谈判，给出了优惠条件，允许麦当劳在北

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

京再开若干家分店。麦当劳拆迁一事就这样圆满地得到了解决。

然而，在王府井盖高楼又遇到了新问题。按照国家规划委员会的要求，北京市规划以故宫为中心，其他建筑必须配合故宫的外观。

早在王府井旧城改造之初，北京市市民就因此事有过争议。担心如此庞大的建筑破坏了北京的人文景观。因为按照《北京城市总体规划》，即“以故宫、皇城为中心，分层次控制建筑高度，旧城要保持平缓开阔的空间格局，由内向外逐步提高建筑层数”；“长安街、前三门大街西侧和二环路内侧及部分干道地段，允许建部分高层建筑，建筑高度一般控制在 30 米以下，个别地区控制在 50 米以下”。

但是，东方广场大厦却要建 70 余米高，超出规定的高度一倍多。除了高度外，东方广场大厦建筑面积 70 万平方米，建筑用地 9 万平方米，其建筑面积比率超过了城市规划要求的 7 倍。这幢巨型建筑矗立在天安门广场的东侧，必然会影响故宫、天安门、人民大会堂、历史博物馆、人民英雄纪念碑等著名建筑，而且会影响天安门的中心地位。

有人评论道，李嘉诚这是在天子脚下搭台，如果戏开场演得好，万事大吉；如果戏演砸了，连戏台也要全部端掉。

媒体方面的反应也十分强烈：“东方广场规划的出台，还把原定在王府井改建、扩建的青年艺术剧院、儿童电影城等文化中心主体建筑挤出原址，另择址兴建。另外，设计方案的停车位比规定减少一半多。”“在涉外房地产业务中，城市规模能否得到外商的尊重，事关主权尊严，是丝毫不容含糊的。”

可以说，媒体的观点也代表了专家的观点。早在东方广场破土动工时的 1994 年 8 月，先后有 3 位建筑专家、政协委员和文物专家，联名上书要求依法调整工程方案。

转眼到了 1994 年底，中央召开全国经济工作会议，再次决定加大宏观调控力度，抑制通货膨胀。对基本建设规模做出了要求，即缩小以盈利为目的的高档建设项目。凡是不符合国家规定、无正式手续的项目一律要停下来，同时要确保中低档安居工程的建设，加大能源、交通等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



基础设施的建设规模。

在这一背景下，1995 年新年刚过，东方广场就按规定停工了。停工的原因有两点：一是采纳了专家的建议；二是按规定，上亿元的项目要以市政府的名义向国家计委申请立项，提出可行性报告，并在动工之前办理开工许可证等相关手续，而东方广场不但属于重大合资项目，而且没有经过北京市政府立项申请，后续手续均未办理。

消息传到香港后，舆论为之哗然。香港《新报》在 1995 年 2 月 13 日登出了一整版的报道，在导语中写道："李嘉诚成功逾 30 年，富甲一方，乃香港首富，大众冠以'李氏在港叱咤风云，已达呼风唤雨、点石成金之境界'。但对于一个国家，尤其是像中国这样一个幅员辽阔、人口众多的大国，无论财富有多大，亦不过有如大海中的一条船，哪管你是航空母舰，抑或是巨大游轮，始终富不与官争。"

李嘉诚深知其中的道理。他明白，在大是大非的原则性问题上，国家与政府是不会做出半点让步的。不过，在不改变基本原则的基础上，有些事情是可以协商变通的。于是，从大局出发，为了使东方广场项目能够顺利进行，长实主动与北京市有关部门协商，修改方案。李嘉诚也通过媒体表明了自己的态度："长江实业与北京市政府的合作非常愉快，方案正在修改。在任何地方，任何工程都是要不断商讨与修改后才最后确定的，东方广场目前遇到的问题并不出奇。"

识时务者为俊杰。政治与经济从来都是密不可分的，李嘉诚此举充分表现出了他在政治上的成熟。他知道，经商需要国家政策的支持。他的态度表明了他内心的愿望，服从国家大局，东方广场开工是早晚的事情，对他来说只是赚多赚少的问题，这无关紧要。

李嘉诚还对媒体透露，他球照打，会照开，开开心心。李嘉诚既然开心，无烦恼，大家也就相信长实不会有什么意外情况，于是股价没有受到影响。

恰在这个时候，新华社于 1995 年 4 月 27 日发了通稿："北京市常务副市长王宝森畏罪自杀，北京市委书记陈希同因贪污腐败落马……"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这事本来与东方广场的工程关联不大，但是人们总是富于想象，自然将这两件事联系起来。因为王宝森是分管城市建设的副市长，事出有因，香港媒体也议论纷纷。

既然王府井大街已经变成了熟地，工程还是要继续进行。李嘉诚在耐心地等待，并没有对外界的评议做出多大反应。不久，经与北京市政府洽谈，东方广场项目按照国家的立项，申请报批，一切都按程序办理。

1996 年 6 月，东方广场项目经国家计委报国务院得到了批准。项目经过调整，按新方案进行。此项目很快动工，并于 1999 年国庆节前夕交工。

一波三折，终见成果。人们又在猜测，这次事件是否会影响李嘉诚对内地的投资信心？对此，李嘉诚在很多公开场合表示：“本集团投资香港和内地的方针不变。”

3. TOM 出世

东方广场项目圆满结束了。1999 年，周凯旋告诉李嘉诚，她准备进军网络。李嘉诚是搞房地产起家的，多年来，他坚守商家古训“不熟不做”的原则，一直将主要资金投在地产上。他认为，网络作为信息业有许多虚幻的成分，不能轻易介入。

为此，周凯旋决心变个形式来动员李嘉诚。她独自来到美国，找到好友杨致远。杨致远因创造了雅虎神话而誉满全球，周凯旋坚信他的成功范例一定能说服李嘉诚。

不久，李嘉诚接到雅虎总部的邀请函，请他到新加坡参加雅虎新加坡分部成立 5 周年的纪念酒会。李嘉诚欣然应约，于 5 月 21 日来到新加坡。当晚，杨致远到李嘉诚的房间里拜会，两人谈得十分投机。第二天，杨致远陪李嘉诚参观了雅虎新加坡分部，并出席纪念酒会。这一系列举动，使李嘉诚对网络事业第一次有了直观的认识。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



酒会结束时，杨致远对李嘉诚说：“先生此行并不是我的主意，而是另有他人。”李嘉诚正感到奇怪，杨致远身后突然走出了周凯旋。

回到香港后，李嘉诚很快成立了一个公司，专门负责网络产业的开发。随后，经周凯旋的斡旋，李嘉诚成功入主 Tom. com 公司。

既然入了这一行，李嘉诚的理想是将 Tom. com 网站变成一个庞大的网络王国。他斥资收购了为和黄提供多个业务集成与服务的科联系统的股票，使它与和黄联合成立一家各占五成股权的合营公司，在内地拓展有关电子商务的业务。

2000 年 1 月底，和黄公司在香港推出网上电子商务系统，并成立了哈奇森价格交易网站。服务范围包括中国内地、香港与台湾的买家与卖家，并在网上开辟了旅游机票与酒店订房服务。

为配合电子商务系统的交易，提供银行方面的支持，长实与和黄集团、香港汇丰银行、恒生银行合作，推出了“汇网”，即“商业对商业”的电子商贸服务，服务对象以海外机构为主。

李嘉诚做事一向如此，要么不做，要做就全身心投入，轰轰烈烈地大干一场，结果自然是非常出色。

2000 年 2 月 17 日，Tom. com 宣布上市，并于 2000 年 3 月 1 日在香港创业板挂牌，发行 4280 万股新股，目的是要集资 6.3 亿～8.8 亿港元，用于技术开发、市场推广及全力推进电子商贸，其余资金作为营运成本与网络的战略性投资。

为 Tom. com 网站提供财务与上市包销的财务公司，是香港的百富勤财务顾问公司。百富勤的总经理杜辉廉与李嘉诚合作多年，为李嘉诚的事业提供过非常出色的专业化服务与支持。除了百富勤财务公司为保荐人以外，还有汇丰银行担任联席经理人，华德宝威、中银国际、高盛、道亨、时富、大福、加怡及里昂等银行组成的承销财团。

此时互联网行业电子商务恰逢全球建立资讯网站的大好时机。Tom. com 还没有上市之前，就有人非常看好这只股票。果然不出大家所料，Tom. com 股票上市第一天就受到了股民的热烈追捧。申请认购的市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

民普遍抱着“抽中有赚无蚀”的心态进行抽签。证券公司准备好的 50 万份表格迅速被抢光。第二天，在汇丰银行总行和分行门口，市民又排起了长队。

百富勤财务顾问公司旋即又加印了 50 万份认购表格，一上午便被抢光。汇丰银行总行加印了 20 万份表格，也在 3 小时之内被派发完毕。到了截止日期，进入递交申请表程序的时候，香港 50 多万人一齐涌到汇丰银行各分行提交表格，引起香港中环、旺角、观塘等地区严重的交通阻塞，交通几近瘫痪。位于旺角的汇丰银行总行更是一片混乱，由于人数众多，秩序很难维持，西九龙警方不得不抽调机动部队和 100 名冲锋队员上阵维持秩序。

香港金融管理局对此次股票发行的承办方百富勤财务公司和汇丰银行给予了批评。官方认为，举办方应当对此次认购可能发生的情况有所预料并能够采取措施，同时对有着丰富经验的百富勤财务公司及汇丰银行措手不及的表现感到失望，并要求百富勤提交说明。

尽管 Tom. com 交表日的情况有些令人遗憾，但是李嘉诚对 Tom. com 的市场表现感到十分满意。此次 Tom. com 公开招股最终获 1500 倍超额认购，创下了最高纪录，冻结的资金也高达逾千亿。

Tom. com 网络在成功取得大量资金作后盾后，与美国金融服务公司旗下的亚洲财经公司合作，共同投资 3000 万港元，开发 AA 股份在线网上分析工具。这个网上分析工具可以运用人工智能系统，预测所有股票在 3 天以内的走势。

Tom. com 网站还给了欧洲各国的移动电话用户一个惊喜。它与“橙”进行合作，推出了 Tom. com 网上付费系统，“橙”移动电话的所有用户使用 Tom. com 网站的网上购物商场进行购物比进商场购物还要方便。

Tom. com 网站又购并了“她”网。“她”网是以女性为主要对象，刊登有关女性潮流、健康、美容及生活资讯的网站。

2000 年 6 月，Tom. com 网站成立仅仅半年时间，就建成了 8 个下属

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



网站，并推出了英国剑桥大学经济研究所研究发展的经济资讯搜索系统。与此同时，在内地，Tom. com 网站推出了 12 个频道的新网站。

李嘉诚通过资本运作，成功地让一个原本在行业中默默无闻的公司迅速壮大起来，成为引领行业潮流的龙头老大。从 Tom. com 成为门户网及其 2006 年的中期报告，可以看出它的业绩不凡。

由于有李嘉诚这块绝对的金字招牌做后盾，Tom. com 的发展前景大受投资者青睐，其股价如同脱缰的野马狂奔不已。而周凯旋当初投资于 Tom. com 的 30 万港元，也奇迹般地变为 26. 5 亿港元！

除此之外，这个故事还要补上一段有趣的尾声。

由于李嘉诚为人正派，生活严谨，所以，周凯旋入主和黄董事局成为一名普通董事后，并未引起外界的非议。岁月在甜蜜中慢慢走过，李嘉诚已经年过七旬，周凯旋也人到中年，两人不约而同地产生了一个共同的心愿——此生不仅要做情人，还要做相依相伴的夫妻。

2005 年中秋之夜，李嘉诚与众多家人齐聚一堂，欢度佳节。当明月升上天际时，李嘉诚把两个儿子叫到花园里，说："外界对于我这么多年来没有续弦猜测很多，想必你们也听到一些传言。不过，今天我要告诉你们实情，我已经与周凯旋相爱多年，我准备与她结婚，相伴到老。"

李泽钜和李泽楷对周凯旋早已十分熟悉，但他们万万没有想到，她竟是父亲多年的恋人。中秋节过后，兄弟俩一直没有和父亲谈这件事；在董事局上班时，他们也装作不知道周凯旋就是父亲想要娶的女人。然而，不管大家的反应如何，周凯旋依旧倾心爱着李嘉诚。李嘉诚的鞋带松了，她会立即蹲下来为他系鞋带；走在路上下雨了，她会立即撑伞为他挡雨。有一次，李嘉诚捐款给圣保罗男女中学重建校舍，其中一座楼本准备命名为"庄月明楼"，但周凯旋却建议李嘉诚将其改为李庄月明楼，以示对庄月明是李夫人的尊重。

周凯旋为李嘉诚所做的一切，让李嘉诚的家人发自内心地喜欢这位睿智的女人，同时也在策划着一台让周凯旋惊喜的晚会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12 月 3 日是周凯旋的生日。这天快到晚饭时，李嘉诚突然接到李泽钜打来的电话。他说，公司里发生了一件大事，需要马上召开董事会，请父亲和周凯旋马上到公司总部参加会议。当李嘉诚和周凯旋驱车至半路时，又接到李泽楷的电话，说会议地点改在香港英皇饭店。李嘉诚和周凯旋连忙赶到那里，李泽钜和李泽楷把他们引到 13 楼的大厅。一进大厅，两人顿时愣住了——只见大厅里张灯结彩，一条巨大的红色条幅挂在上方，上面写着："周凯旋女士 44 岁生日家庭庆典"。

儿子们的理解和支持，终于让李嘉诚悬在心上的石头放了下来。他和周凯旋决定不再隐瞒自己的恋情，人生苦短，他们要抓住生命的尾巴，尽情享受属于他们的二人世界。2006 年 8 月 27 日，李嘉诚和周凯旋第一次在公开场合亲昵亮相，同时接受了媒体的采访，向世人宣布了他们的爱情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十二章 互利双赢 推动中药国际化

中医中药是中华国宝，越来越得到世界的理解和认可。但是，由于医药研制、生产和销售有严格的准入程序，中国的中药资源一时难以在国际医药市场上发挥优势。李嘉诚力图推动中药国际化，为国内久负盛名的老字号注入资金，开创了互利双赢的局面。

1. 联姻“医药”

李嘉诚对自己的“中药业情结”却从不讳言。中药国际化，就是他执意要求和黄必须要走的一条创新之路。这是一项造福人类的工作，也是他心中一个久藏的梦想。

中国是中药发源地，拥有博大精深的医药理论、丰富的用药经验、深厚的中医药文化底蕴，这是中药产业竞争力的核心支柱。加速中药产业的现代化、国际化，是中药业未来发展的必由之路。否则，中药不但不能走向国际市场，弄不好连这传统的“国粹”都要被丢弃。

早在1997年，香港特区行政长官董建华便在施政报告中指出，香港具备足够的条件，在中药的生产、贸易、研究、资讯和中医人才培训方面取得成绩，并逐渐成为一个国际性的中医中药中心。他在1998年的施政报告中再次表示，通过应用创新科技，中医药可以成为另一个促进香港经济增长的行业，并以此提高香港在国际市场上的竞争能力。

据业内人士称，中药进入西方市场主要是带着“保健品”的帽子，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或者仅在唐人街的中药店和一些中医门诊所里销售，要进入大型医疗机构的处方药市场，几无可能。一种中成药要通过 FDA（美国食品和药物管理局）的注册认证，至少需要花费 10 亿元人民币，这对中药企业来说代价太大。

从西方医学的角度看，中医理论太抽象，中药疗效没有“过硬证据”，复方中药的化学成分太复杂，无法“科学”阐明其药理，生产不够“标准化”，等等。所以，在很多人看来，中药国际化基本上是一厢情愿、难成气候之事。

李嘉诚的中药业情结要追溯到亚洲金融风暴。1998 年，李嘉诚与香港新世界集团公司主席郑裕彤联手，投资 50 亿美元打造香港“中药港”。不过，几年来“中药港”一直没有出现轰轰烈烈的场面。究其原因，业内人士认为，根本在于香港缺乏有分量的中药支柱企业支持。中药产业需要深厚的积累，并非靠资本运作就可以简单解决；同时，可以作为支撑的内地中药企业的发展，与香港市场的契合又不可能在一朝一夕间完成。唯一的出路是，推动者直接控制中药业发展的脉搏。于是，这便有了李嘉诚亲自出马投资中药事业的一幕。其中最引人注目的是与老牌中药企业同仁堂的合作。李嘉诚有声有色地演出了一场与中国药业巨头联姻的好戏。

李嘉诚与同仁堂的合作由来已久。2000 年 10 月 7 日，同仁堂科技与和黄全资附属的和记中药以及京泰实业在香港成立了同仁堂和记（香港）药业发展有限公司，总投资 2 亿港元，和黄、同仁堂和京泰的持股比例分别是 5:4:1。

同仁堂科技原拟于 2000 年 6 月在创业板上市，因市况差而压后。其后，证监会明文规定，不允许 A 股公司分拆上创业板。业内人士认为，同仁堂和记的成立，很可能是担心上市受阻，双方另谋的一条出路。同仁堂科技因获准在证监会下文之前，于当年 10 月 31 日顺利登陆香港创业板，成为首家由 A 股分拆而来的创业板公司。2002 年 10 月 30 日，同仁堂科技再次与和黄属下的和黄中国签订意向，成立北京同仁堂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



和黄中药公司，主要从事中药的种植、加工以及销售，投资金额约1800万美元。2002年，国务院发展研究中心为同仁堂制定了10年发展战略，计划利用3～5年时间建立并完善国内、国际比较稳固的销售网络，在国内建500家连锁药店，在海外建100家连锁药店，实现销售50亿元人民币，初步形成跨国公司的框架；利用5～10年时间实现企业的快速发展，实现销售总额200亿元人民币，使同仁堂中医药集团成为国际传统医药的知名企业。

顺理成章地，李嘉诚迈入“大宅门”同仁堂。一个是创建于清朝康熙年间的闻名遐迩的中药老字号，一个是财大气粗的香港首富，这桩“门当户对”的医药“联姻”成为2004年中国医药行业整个重组并购事件中的一大亮点，让业内人士尤其是中医药界人士精神大振。

同仁堂集团的产权结构为国有独资。50出头的殷顺海身兼同仁堂集团、同仁堂A和同仁堂科技三家公司的董事长。他在2003年初接受记者采访时曾经宣称，2003年将是“以集团化为目标，现代化为标志，产权多元化为保证”的重要一年。他还表示，目前同仁堂等老字号企业的股权还没有实现真正的多元化，“一股独大”在一定程度上制约了企业活力，这种状况急需改变。

2003年2月15日，同仁堂A和同仁堂科技突然进行了一次高层人事变动，同仁堂A总经理毕界平与在香港担任同仁堂科技总经理3年之久的匡桂申互换，此次人事变动比原定的换届选举提前了半年。

关于此次高层人事调动的原因，外界有着种种猜测，但据接近消息源的人士透露，此事实际上与同仁堂跟和黄的合资计划不无关系。

2003年11月25日，同仁堂集团旗下子公司同仁堂国际及其合资公司北京同仁堂泉昌有限公司正式在香港成立。当天，同仁堂集团副总丁永玲表示：“同仁堂将继续积极寻求实力雄厚的战略伙伴，采取更灵活的合资方式和经营模式，实施多元化的经营战略，使同仁堂的业务更加国际化。”时隔不久，业内就传出同仁堂将与李嘉诚旗下的和黄成立合资公司的消息。一旦签约成功，就意味着同仁堂迈出了海外发展战略的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

步伐。

12 月 4 日，和黄注资 1.17 亿美元，与同仁堂集团合资正式成立了一家新公司——北京同仁堂和记医药投资有限公司，合资总投资约为 2.39 亿美元，同仁堂与和黄各占 49% 股权。

这笔资金的到来给同仁堂注入新鲜的血液，成为同仁堂事业发展的强劲助推器。

2. 构建板块

李嘉诚在与同仁堂“联姻”的同时，又把目光投向内地另两家知名中药企业——上海药材公司、广州白云山制药公司。他认为，要在国际市场上打造中国医药板块，必须联合更多的内地同仁和更多的具有实力的企业，先建立起一个个坚强的堡垒。

新世纪初，李嘉诚开始关注上海市药材公司中药制药一厂。像同仁堂一样，上海中药一厂同样大有来头。它由在沪的 4 家百年药店雷允上、胡庆余、童涵春、蔡同德的中成药加工场合并而成，连续多年获得过国家质量金奖、银奖，是上海医药系统中拥有名牌产品最多的企业。其所辖“上药”品牌不仅拥有麝香保新丸、胆宁片、生脉注射液等一批老牌中药产品，还归属于国内最大医药上市公司上药集团麾下，在华东医药界颇有实力，这无疑为李嘉诚在华东地区拓展中药市场奠定了良好基础。

在李嘉诚的牵线搭桥下，2001 年 8 月，上海药材公司牵手和记黄埔，双方共同投资、组建在沪药业第一家合资公司——上海和黄药业有限公司，以 2.2 亿人民币打造出一个“上海中药保卫大壁垒”。上海和黄药业是李氏布局内地中药业的另一大手笔。

上海和黄药业常规生产 20 多个经典老药。但这些经典老药都是价格很低廉的，企业很难从中获利。李嘉诚非常重视打造从研发、生产到销售网络一条龙的中药产业链，重视新产品的研发。和黄在上海张江的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中药现代化研发生产基地的一期投资，高达3000万美元，而为了实现产品质量的标准化，上海和黄药业仅在一个固体制剂和提取车间上的投资，就高达8000多万元人民币。

中医药面临着二次开发、发扬创新的巨大挑战。上海和黄药业便把有的老式丸剂，改造成消费者易于接受的颗粒剂、片剂、口服液等，尤显突出的是使老药麝香保心丸焕发第二春。上海和黄药业与中国中西医结合学会合作设立了科研基金，重点做麝香保心丸促进血管新生的研究。从培养细胞到动物模型、再到人体心肌核素显像、正电子发射断层显像技术监测，结果发现：长期服用麝香保心丸不仅能保护血管，阻止动脉粥样硬化，还能够促进血管新生，起到药物搭桥的效果。这一研究成果，获得了首届中国中西药结合科技进步奖，也是其入选国家中药保密品种的原因之一。麝香保心丸促进缺血心肌血管新生的研究文章，发表在美国权威杂志《Life Science》上。这说明通过遵循科学的研究方法，中医药同样能得到西方医学界的认可。2002年，投入大量研发资金的麝香保心丸，再次获得国家的重视，入选“十一五”国家科技支撑计划重点项目。

李嘉诚在内地最发达地区进行中药板块布局，自然少不了华南地区。在与上海药材公司“热恋”的时候，他又看中了另一个对象——广州白云山中药厂。

白云山中药厂是在华南乃至全国医药界颇有影响力的老厂，其拳头产品白云山板蓝根占了全国市场份额的60%、复方丹参片的市场占有率也达到50%。另外，其穿心莲、消炎利胆片等“中药抗生素”作为“后抗生素”时代的替代性产品，也颇具市场潜力。经2003非典一役，白云山中药厂名声更是如日中天，树立了良好的品牌形象和企业形象，完全具备优化重组的条件和实力。

2001年12月，李嘉诚写信给广州市主要领导，希望与国有控股企业白云山中药厂合作。这一要求得到市领导的重视，当即批转给该市国资部门，双方立即进入“热恋期”。虽然在此期间，双方也有细节上的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摩擦：比如在股权上，两者都曾表示要控股，在财务总监的设置上要派出“自己的人”……但鉴于双方强烈的合作意向，最终在不到5个月的谈判时间内，完成了这项涉及10亿元、被外界称为“闪婚”的合作项目。“很少有如此迅速的合作谈判。”一位业内人士如此评价和黄与白云山的“恋爱经历”。在新成立的白云山和记中药有限公司中，和黄与白云山将各出资50%。其中，白云山中药厂以经过评估的资产值（不包括“白云山”注册商标）投入合资公司，和黄则以对等的现金投入，合资期限为50年。在此期间合资公司可以无偿使用“白云山”、“和记”两个商标。

至此，李嘉诚基本完成了中药业在内地最发达地区的布局：华东有“上海和黄”冲锋，华北由“同仁堂和记”把守，华南由“白云山和记黄埔”安营。和黄在内地医药产业的版块稳步扩大。

3. 攻欧美关

与同仁堂、上海药材、广州白云山制药等知名企业成功合作后，让中药跨出国门成为李嘉诚努力的一个方向。

按照同仁堂国际董事总经理丁永玲的说法，同仁堂的目标是，“凡是有华人的地方，都会有同仁堂”。“国际天然药物市场的第一品牌”，是殷顺海为同仁堂的发展提出的终极目标。

其时，同仁堂已经在马来西亚、印尼、澳大利亚、英国、泰国、加拿大、美国等地开办了合资公司和连锁药店。同仁堂在向海外市场迈进的过程中，同时利用“金字招牌”的优势，以品牌作为无形资产入股。在与英国和中国香港的合作中，同仁堂仅以品牌参股，占25%的股份，而在国内国外开办的这些药店也挂在同仁堂集团名下。

同仁堂科技分拆上市之初，按照同仁堂集团的布局，同仁堂A的产品主要面向国内市场；同仁堂科技的产品主要面向国际市场；同仁堂科技品种储备里二次开发以后的产品拆给同仁堂和记（香港）药业发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

展有限公司开发、销售，而生产则由同仁堂科技负责。

不过，同仁堂科技的产品虽然定位于国际市场，但主要还是销往国内。2003 年前 3 个季度，同仁堂科技的药品在中国区域内销售了 6.76 亿港元，在海外仅仅销售了 2900 万港元。

作为有 300 年历史的同仁堂集团，每年生产中成药 1 万多吨。到目前为止，同仁堂已取得生产批准文号的中成药品种近千个，常年生产的品种 400 多个，并能生产 24 个剂型产品。同时经营各种中药材、中药饮片 3000 余种，还拥有药用动物养殖场，每年向生产企业提供纯种乌鸡和优质鹿茸。在同仁堂的产品中，安宫牛黄丸、牛黄清心丸、乌鸡白凤丸、大活络丹、国公酒占据着同类市场的大半个江山，每年在国内市场的销售额高达上亿元。

新公司成立后，将全面介入同仁堂的所有实体项目，从药品制造、药材生产直到在国内外开设零售药店，只要项目有良好前景，投资公司都将给予积极支持。

同仁堂的目标是在 6 年内把目前在国内的 300 多家零售药店扩展至 900 家，5 年内把目前的 10 多家海外零售药店增加到 100 家，使同仁堂成为国际知名的中医药企业，并把国内发展成熟的中医药推向国际医药市场。

这与李嘉诚打造香港“国际中医药中心”的初衷不谋而合。

同仁堂与和黄的结合，无疑实现了内地与香港中医药的优势互补。同仁堂也将凭借自身在产品、技术及人才等方面的资源，背靠李嘉诚这棵有着丰富的国际市场销售经验及雄厚实力的大树，加快向海外扩张的步伐，以香港为跳板，引领中国的中医药走向国际舞台。

国际上对中国传统中草药的认识越来越深入，欧盟等已承认中药的药品身份，这些都为中药进军国际市场提供了便利条件。

对内地中药企业来说，“借船出海”成了它们进军海外的最佳选择。但是，国际市场对中药的检验设置了高额资金的门槛。一般情况下，通过 GMP 需要 3000 万元人民币左右——很多中药企业耗费了大量

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资金，对新药研发等投入不足，资金成了出海的难题。数年前，中国某种中成药差一点就通过了美国 FDA（美国食品与药品管理局）认证，名正言顺地进入国际市场，但最后却因资金不足，退出了临床试验。中药界事后反省，要让一种中成药通过美国 FDA 认证，至少需要 10 亿元人民币，而中国中药企业似乎没有一家具备这种实力。与资金实力、销售渠道、产品提升等方面有优势的和黄牵手，无疑给想要走出国门的中医药业装上了“发动机”，有望加快这一进程。

香港背靠内地，在中医药的人才、原料来源、生产加工以及科研成果等方面有取之不竭的资源。加之香港的高度国际化及与国际市场的广泛联系，许多华资企业对发展中医药产业有着极大兴趣，从而在中医药推广方面具有天然优势。

在中药走向世界的道路上，欧美是最主要的目标市场，也是最难攻克的市场。而在这两个市场中，欧洲又是中药进入美国的桥梁。李嘉诚在英国的中药销售终端布点已经初见规模。2000 年，和黄在伦敦单独推出中药店，仅看其名称就颇有绿色意义——“森（SEN）”。从 2001 年下半年开始，和黄在欧洲建立零售药店“和黄药业大药房”，短短两年半时间，和黄药业大药房就收购和开设了 1000 多家连锁店，其中英国就有 700 家，兼营中西药。

从行业的角度看，目前医药行业属朝阳行业，国际上中草药市场的年销售额约 300 亿美元，并以每年 10% 的速度增长。中药特别是中成药的利润很高。1998 年中国中成药产值占国内中西药总产值的 19.8%，利润却占到了中西药总利润的 41%。李嘉诚与内地中药企业的结合，很可能成为中药产业领域最成功的商业联姻。尽管如此，李嘉诚在中药业的投资非常谨慎，相对于其他产业的投资，投资规模非常小，几乎没有超过千万元的级别。这也体现出了他谨慎的投资风格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十三章　多元发展　战略投资重布局

进入新世纪，李嘉诚坚持投资多元化的发展战略，紧随科技前沿，把业务扩展到了与人们生活密切相关的各个领域。他参与经营的项目既有长线也有短线，并在一些基础科研方面长期坚持，不求急功近利，结果在国外取得多项专利。

1. 生命科技

对新的产业进行前瞻性、战略性的投资，是李嘉诚最拿手的功夫之一。

进入新世纪后，李嘉诚看中了生物产业。他表示，生化科技将是集团未来发展的重点领域，也是他投资的另一个篮子。显然，长江生命科技集团（长科）在长实未来的发展战略中，将占有十分重要的地位。李嘉诚点石成金的“超人”本领，经历过无数次验证，已被欧美基金和本港投资者视为亚洲版的巴菲特。

2002 年 5 月 12 日，长江实业宣布，已于 5 月 10 日向香港联交所正式申请分拆旗下生化科技业务——长江生命科技集团，于创业板独立上市。此次长科的分拆上市，遵循的是另一种资本轨迹，在新兴产业备受青睐时，先把李嘉诚概念和高科技概念高价“卖”一回，通过高估值发行新股和上市，坐拥强大的资金实力，占领产业的制高点，再从容规划，大手笔地投资好项目，或是选择合适的对象进行收购。

长科的业务主要针对“提升人类健康及环境的可持续性两个层

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面”。通过一项“细胞甄选、激活及驯化技术”开发不同的产品，范围包括生态农业、环境治理、医疗、保健及护肤5个类别。据长科总裁甘庆林透露，预计这5个类别的市场价值将达2000亿美元。长实已投入长科的金额达4.2亿港元，长科已注册专利的项目达40个。

不过，粗略估计长科上市时仍将处于亏损状态。因为长科目前仍在投入阶段，实现销售的产品尚不多，迄今为止，长科公布的已成功市场化的产品，仅“稳得高生态肥”一种，该产品到2011年底销售收入仅1500万港元。

2002年7月2日，长科宣布公开招股，尽管整体投资环境欠佳，美国生物科技股半年中大幅缩水五成，公司仍在“烧钱”阶段。但由于长科管理层精心应对，凸显了以李嘉诚为首的团队魅力，从而成功地达到了预期目标。

招股前一天下午，长江生命科技集团主席李泽钜携公司高层6人在长实总部会见记者，在发言中特别宣布了一项“重大的好消息”。他说，长江生命科技最近在研究艾滋病治疗药物方面取得了“重大突破”，公司管理层为此感到高兴。

据资料显示，这家公司成功研究出108个产品，并已在美国申请专利，到2002年取得的专利已有7个。另外，这家公司拥有50名科学家，其中20名有博士学位。这些科学家正夜以继日地进行生物科学方面的研究。

一般而论，从事生物科技开发的公司短期内难以获得盈利，又需花费大量的投资，属于资本密集的行业。因此，外界并未普遍看好这只新股。不过，在7月2日下午记者会举行到一半时，李嘉诚出人意料地出现，并与台上6位公司高层举杯祝酒。

李嘉诚的出现一时引起会场骚动，百余名记者蜂拥逼近李嘉诚，就公司未来前景等问题穷追不舍。有记者问李嘉诚“长江生命科技何时才能赚到钱?”李嘉诚表示具体时间不敢肯定，但他说：“我可以告诉你，我对公司有信心。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚所在的长实持有长江生命科技44%股份，其本人则拥有29%股份。

在2002年7月16日的首个交易日中，长江生命科技虽然没有像当年Tom. com那样万人空巷，但公开发售部分获得120倍超额认购，配售给专业及机构投资者的部分也获得约9.5倍超额认购。长江生命科技当日收市报2.15港元，较招股价升7.5%，成交金额为14.54亿港元，长科成交达6.65亿股，并以约138亿港元的市值，一举成为香港140家创业板的龙头老大，占当日创业板市场总成交金额的22.5%。

令李氏家族感到欣喜的是，长科以每股2港元公开发行的新股获得了120倍的超额认购，上市前其暗盘交易价最高达到4港元，一度拉动了香港的生化医药概念股。

长科上市后，其特种肥料推广及癌症药物开发并未如投资者憧憬般进展迅速，其股价也持续下滑。长科股价最高是2002年7月16日上市时的2.27港元，4个月后，该股曾经跌至1.20港元下方，投资者损失惨重。

2003年，“非典”引起香港市民的恐慌。市场的恐慌往往会催生新的机会。针对抗击“非典”疫情，长江生命科技宣布提早于当月中旬推出Vita Gain免疫素，刺激股价大幅飙升19%，同时带动香港创业板指数逆市大涨5.6%。

长科主席李泽钜宣布推出“长江健康自强行动”，任何人士在完成该公司推出的Vita Gain免疫素疗程后，若患上伤风感冒，集团将提供免费医疗服务；若服用者染上非典型肺炎，长科则会提供20万港元保健金。李泽钜表示，此次推出的免疫素，部分将提供给香港医护人员服用。产品推出前，曾给予500名员工服用，发现病假数字有所下降。该公司预期此产品每月可生产10万瓶，售价“相当于喝一杯咖啡”。消息传出后，长科股一下子大涨近两成，收报1.73港元。如果从当月初的低位1.16港元算起，该股几乎涨了50%。

长科能够迅速把“非典”危机变为商业机遇，为公司产品的服用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人士提供信心保障，同时采用特别的营销手法，得到了投资者的认同。不过，长科目前的收益主要来自投资及利息收入，要成为真正的生物科技公司还有待努力。不可忽视的是，长科发行新股得到的25亿港元还有24.7亿港元未使用，只是部分购买了债券，这将为公司科研发展及日后收购兼并提供基础。

2. 入主华娱

长科顺利上市了，李嘉诚又开始为自己的资本寻找新的篮子了。

2003年，因爆发了“非典”疫情，香港发起“一人一个橙”行动。组织人员致电李嘉诚请求支持。于是，李嘉诚从其基金会中捐出部分资金，购买100万个金山橙，分批送给香港5万名医护人员，表示对他们工作的支持与敬佩。

突如其来的“非典”疫情，被李嘉诚当作一次意外的商机——他发现了传媒具有不可战胜的力量，他的长科在股市上不俗的表现就是一个有力的证明。就是在这个特殊时期，他将目光投向了华娱卫视，他要将资本投到新的篮子——传媒中去。

在此之前，李嘉诚曾多次表达自己对投资内地传媒市场的兴趣，并已在内地收购了鲨威体坛、羊城报业广告公司以及《亚洲周刊》。不过，他真正进入娱乐界，还是这次入主华娱卫视。

华娱卫视是新加坡华人蔡和平于1995年创立的一个24小时华语娱乐频道，总部设在香港，创办后的经营状况一直不佳甚至面临破产。2001年10月，华娱成为首家在中国内地获得有线电视落地权的境外电视频道，进入广东地区。美国时代华纳旗下的特纳广播公司控股后，华娱的日子举步维艰。因为在广东、香港与台湾这三个地区，地方电视台的竞争异常激烈。凤凰中文台、星空卫视和亚视也获准进入广东省有线网络。在所有竞争者中，华娱唯一值得夸耀的是它有着实力雄厚的外资背景。而在香港，受到老牌电视台无线（TVB）和亚视（ATV）的挤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

压，华娱的广告收入十分有限。

不幸的是，尽管特纳广播公司在完成一系列并购案之后，成为全球最大的传媒集团，然而，合并之后的经营状况一直不尽如人意，网络泡沫破灭、股价连番下挫，2002 年的亏损额达到了 997 亿美元。在内外夹击之下，2003 年还处在投入阶段的华娱卫视对于 AOL 时代华纳是一个不小的包袱。当时，AOL 时代华纳已经在考虑变卖资产减债，华娱就是首当其冲的对象。

经与不少有中资背景的公司接洽，李嘉诚的 TOM 集团进入了 AOL 时代华纳的视线。身为亚洲首富的李嘉诚除了拥有雄厚的资本实力之外，他本人还在中国政府和民众中具有良好的声望。这也是 AOL 时代华纳看重 TOM 集团的地方。而华纳的这个平台也诱惑着野心不小的 TOM，于是双方互相“倾慕”，一拍即合。

2003 年 7 月 2 日，TOM 集团以每股 2.535 港元发行约 2100 万 TOM 新股，收购华娱卫视约 64% 股权，成为最大股东，而 AOL 时代华纳分公司特纳广播会继续持有余下 36% 的华娱卫视股权。TOM 集团在华娱卫视整体的营运上拥有控制权，包括业务发展、节目制作、广告销售和市场推广及营运；特纳广播则将管理华娱电视的节目内容准则，并继续执行现时与中央电视台 CCTV－9 的对等落地协议。

TOM 集团在取得华娱 64% 股权的同时，承诺在未来 30 个月之内提供不超过 3000 万美元的运营资金。也就是说，TOM 集团将承担全部运营费用并主动背负起亏损的包袱。

完全接过这个包袱之后，TOM 集团达成了进军内地电视市场的目标，开始在内地进行本土化改革。华娱采取了一系列的行动，其中包括将运营总部由香港移至深圳，同时在北京、广州、上海设立销售办事处；加大本土自制节目的比重，从原来自办栏目不到 15% 提升至 40%。

TOM 集团除了在华娱的自身发展上下足工夫外，其集团化运作还为华娱提供了有力的资金后援保证。

在内容上，华娱主张娱乐性和自创品牌。华娱自制的节目《夜来女

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人香》《超级搜查令》等节目大受欢迎，黄金时段自己制作的节目已经达到了40%。

2004年底，TOM集团以1000万美元收购内地影视业最大的民营企业——华谊兄弟35%的股权。这一合作为华娱在现有卫星平台拓展了层面，创造了更多的分销机会，并且提供了一个更大的广告销售平台。此外，华谊兄弟的业务范围还涉足影视经纪人业务领域，这也意味着TOM集团旗下的华娱电视能够接触到内地的人才及创作资源。华娱播出精心选购的最新的中国内地剧、港剧、台剧、韩剧、日剧等风格多样化、丰富多彩的影视剧，大受年轻观众的欢迎。

在传输渠道上，声称不在政策背后超车的TOM集团，在解决落地问题中也进展顺利。比如：华娱卫视在2004年运作选秀活动《我是中国星》，曾在华娱覆盖到的广东地区受到相当的关注。但最终因为没有大面积的海量覆盖，无法形成足够的影响力，华娱决定放弃继续主办该活动。

数字电视和网络电视向来被外界认为是两个潜力巨大的市场，是电视娱乐和内容制作的延伸市场。华娱在完成节目数字化之后，开始向这两个市场发力。时任TOM集团首席执行官王兢曾表示，TOM背靠李嘉诚的资金资源，目前可以动用的资金达35亿港元。在数字电视方面，TOM正谋划着重金进入，不管是内容制作，还是网络收费渠道和基础设施建设，TOM都希望能参与进来。另外，作为中国四大门户网站之一的TOM网也为华娱节目的宣传和播出，提供了一个很好的平台。

“看多了有点腻，是个甜点电视台。”有人抱怨说。然而，李嘉诚似乎就是看中了这一点“腻”。作为外资传媒，甜不怕，就怕太辣。“我们就是要发展娱乐，华娱已经跟政府承诺不做新闻，而且全国性的新闻市场竞争太激烈。”王兢说。

李嘉诚曾经说过：“在买之前，就要想到将来如何去卖。”这是他的投资准则之一。当华娱遭遇低谷时，他低价买入并且签订了一个协议，30个月之内提供不超过3000万美元作为华娱电视业务的营运资金。值得关注的是，该协议同时给予特纳广播认购权，购回部分或所有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

TOM 持有的华娱卫视股权，可以每年行使直到 2010 年。根据协议条款，若特纳广播购回部分股权，TOM 有权选择保留部分华娱卫视股权，或将全数拥有的华娱卫视股权回售给特纳广播。根据合同条件，TOM 投资华娱卫视的 3000 万美元营运资金，在 2010 年前，特纳广播若想重新夺回控制权需要支付 7000 万美元。也就是说，不出意外，只要在公司运营正常的情况下，这笔收购、经营华娱的生意已经稳赚不赔。即便退一万步，TOM 将来退出华娱股份，TOM 和特纳广播之间的非竞争协议自动解除，TOM 仍然可以投资其他的普通话电视节目。

李嘉诚通过进军华娱，不仅收获了利润，更重要的是他抢先一步占领了内地市场。这个市场空间广阔，使他不仅可以保证这个篮子里的鸡蛋安然无恙，而且可以让 Tom. com 在实践中学习电视节目制作，真是一举两得。

事实证明了李嘉诚入主华娱的市场判断是准确的。2006 年上半年，华娱卫视有三成黄金时段节目是自己制作的，经营状况良好，业绩亦较为稳定。

3. 投资港口

港口投资是李嘉诚投资的又一个篮子。

1992 年 4 月 27 日至 28 日，江泽民、杨尚昆、李鹏等国家领导人分别会晤李嘉诚。李嘉诚旋风般地从北京飞赴汕头，又急转深圳。5 月 1 日，他宣布成立第一个在内地注册的联营公司，一面在深圳投资开发盐田港，一面在上海投资 60 亿人民币建设货柜码头。

李嘉诚为何如此看好内地港口业的发展？

内地港口市场高门槛、高垄断、高回报、低竞争。港口投资规模通常都很大，有时会达到数十亿规模，对其他企业的进入增添了屏障。港口业务具有天然垄断性，并且不可能被新技术所取代，一旦进入就会处于非常有利的地位，同时还会带来非常稳定的现金流，这是很多规模巨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大的投资行业所缺乏的。从行业的角度来看，港口业务是投资回报相对较高的行业，当时平均可以达到 70%。

更重要的是，对于中国这样一个大陆型经济体来说，市场的价值往往取决于供应量。港口是中国内地唯一在供应量方面具有可控制性前景的建设市场。谁控制了港口，谁就能充分、直接地分享中国经济增长所带来的好处。随着内地物流业的发展，以及加入世贸组织之后所导致的贸易增长，将使得港口市场成为产出中国未来富翁的地方。从 20 世纪 90 年代开始，南到广西北海，北到大连、天津，都在兴起港口的建设热潮，这一热潮会至少持续 20 年。

李嘉诚的过人之处在于，他的投资总是在最合适的时机进入。他总是能够寻找到市场的最佳切入点，像一只猎鹰耐心地等待着猎物的出现，然后以迅雷不及掩耳之势出击将其捕获，从而为自己赢取巨额财富。初期，李嘉诚曾有一个基本的投资策略，即“上海以南的（港口）就做，上海以北的不做”。6 年里，港口业务在和黄的营业额中约占 16%~18%，而在净盈利中却达到 23%~24%。和黄在长江以南的港口投资中可谓春风得意，1999 年以来参与经营了包括深圳盐田港、上海、北仑、厦门等 9 家港口的集装箱码头。但是后来随着南方具有发展潜力的港口被逐渐争食，北上成了李嘉诚顺理成章的选择。

在北方港口中，烟台港八角港区是个不错的选择，有望成为李嘉诚北上投资的第一港。它的吞吐量达 2 亿吨、750 万标箱，仅次于青岛港。此外，烟台港的自然条件并不逊于国内知名大港，只是经营管理不善。

此前，和黄因为没有货源优势而丧失了投资青岛港的契机。2003 年 11 月，美国环球货柜投资 4.8 亿元人民币，在烟台建设了两个集装箱码头。随着双方合作的加深，烟台港的货源已不成问题。另一方面烟台港最急缺的资金和经营管理经验都是和黄的优势所在。随着山东半岛制造业基地的兴起，日韩产业向中国内地转移和国家振兴东北老工业基地等策略和政策的实施，烟台正在构建渤海湾“黄金水道”，更为烟台

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

港增加了吸引投资的筹码。

2004 年 10 月 20 日，和黄与烟台港务集团公司合作发展烟台港八角港区项目。这一项目总投资达 100 亿元人民币。

烟台港八角港区位于国家级烟台经济技术开发区之内，可发挥前港后区的国内唯一港区结合优势。八角港区定位为国际大型深水综合性港区，整个项目的建设期为 5~10 年，共分 3 期工程，初期深水区投资额约为 20 亿元人民币。八角港区的效益及回报预计在 9% 左右，10 年左右可收回全部投资。港口建成后，将形成 44 个 3 万 ~30 万吨级的码头泊位，最终使烟台港的吞吐量从现在的 2288 万吨飙升到 2 亿吨（含集装箱 750 万标箱）。

八角港区的建成可以使烟台加入到争夺北方航运中心的竞争中来。北方航运中心之争由来已久，尽管交通部规划的中国北方航运中心是由大连、青岛、天津 3 个港口组成集合体，但在推进市场经济体制以及港口彻底下放地方的形势下，谁都想抢占先机。而和黄抢先一步成为竞标中的胜利者。

作为全球最大的港口投资、发展及经营商，和黄的港口及其所提供的有关服务已遍及亚、非、欧及美洲，在 15 个国家的 30 个港口中，经营着 169 个泊位及多家运输船务公司，占全球海上贸易约 15% 的份额。

4. 玩具平台

2002 年 1 月，一份关于兴建玩具城的项目计划书摆在了李嘉诚的办公桌上。

幸运降临到了项目发起者的身上。这份计划得到了李嘉诚的钦点，他决定投资广州，做一个为下一代提供娱乐的项目——玩具城。

据相关资料统计，全球玩具产量的 75% 来自中国，而广东则占全国玩具产量的 70% 。换言之，广东占全球玩具产量的一半以上。玩具已经成为我国出口的五大支柱商品之一，每年出口额超过百亿美元。不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过，看似繁荣的玩具业的现状其实并不乐观，这种强势的背后隐藏着忧患。最大的问题之一是，玩具厂家小而分散，缺少整体规模效应。

全国8000多家玩具企业中，近70%是OEM的出口企业；而在这些企业中，大部分缺少自主研发的设计和自主知识产权的品牌，只能收取低值的加工费。比如，芭比娃娃在美国的销售价为10美元，其中留在美国玩具商手中8美元，而生产这款玩具的广东某玩具企业出厂价仅为1美元。充足的订单并未给企业带来丰厚的利润，典型的"旺单不旺财"，肥水都流到了外国人手里。形成这种鲜明反差的原因是什么？没有好的流通平台，始终是廉价的劳动力、廉价的加工，自然处在产业价值链的低端，大量的利润消耗在渠道上，被境外的玩具商所吞噬。

玩具业要从价值链的低端走向高端，市场是"圆梦"的唯一途径。事实上，早在2000年，玩具城的发起者就已经意识到了这一点。

玩具城发起者在计划书中确立玩具城定位时，把现代商贸流通业与玩具业的特点充分结合，提出了玩具城现有的10大功能平台。这份计划书运用这一理念在日后说服李嘉诚爽快地同意投资时，起到了决定性的作用。

2003年7月，李嘉诚经过亲自考察，拍板9亿元人民币投资，并特派长子李泽钜全权负责项目的签约。之后，长实、和黄闪电介入，分别注资4.5亿元人民币，联合广州国际玩具中心有限公司，合资成立广州国际玩具礼品城（下称玩具城）。长实、和黄各占30%的股份，负责项目的总体运营。李嘉诚不仅亲自拍板投资，而且每周例会都会询问项目的进展情况。在这个项目上，他的号召力毋庸置疑。从前期铺位热卖，到后期主题公园顺利拿下1000亩土地，一切都水到渠成。"李嘉诚的项目值得做，有的赚！"

2004年10月12日，玩具城首期推出500个商铺，当日即被抢购一空。此前6月底在义乌，当地300多家厂商签订了3亿元人民币的认购意向书；8月底在上海推介会上，也签订了1.16亿元人民币的认购单。玩具城一期总成交额5.5亿元人民币，赚得盆满钵溢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2005 年 8 月底，占地 1000 亩、耗资 20 亿元人民币的动漫与玩具相结合的主题公园大致敲定，其声势并不亚于香港迪士尼所引起的轰动。

仔细了解玩具业可以发现，这是一个庞大的行业，其背后惊人的数字，足以证明中国是全球玩具业当之无愧的主角。外界一直对玩具城存在一种误解，常常将其归类为地产项目。但是，究其核心理念可以发现，玩具城“开发＋运营”的运作模式，与普通地产和商业地产都有着本质的不同。玩具城既是发展商，又是运营商，而运营往往是这类项目成败的关键。

玩具城是整合产业链相关环节的平台，从上游聚集潮流、产品方向以及技术等大量信息，使入驻的企业更容易找到开发产品的方向。而与之匹配的技术、创意和设计，都会从玩具城引入的科研机构中找到相应的合作与协作。

交易是玩具城最基本的功能，但并不是单一的买卖关系。利用 10 万平方米的大型展览中心，可以 365 天不间断地进行展示，因此，企业接订单的机会将越来越多，并非以现成产品交易为主。玩具城将最终成为国内一级批发市场及国际买家集中采购的平台。另外，生产所需的原料或者半成品也可在平台上简单地获取，从而降低企业的负担，使其可以专注于生产。

产品交易后如何走出去？玩具城希望建立一个高效的物流信息体系，从生产企业就能直接流通，不论是发往北京还是美国，在路上还是船上，买卖双方都可以随时跟踪和管理货物的流向。

李嘉诚说：“我们历来只做长线投资。如果出售一部分业务可以改善我们的战略地位，我们会考虑这一步骤。除了考虑获取合理的利润以外，更重要的是在取得利润之后，能否在相同的经营领域中让我们的投资更上层楼。”

李嘉诚为这个平台的搭建，已经付出了 1 亿元人民币的项目推广资金。每月不间断的宣传造势，这在内地十分罕见。而和黄的参与预示着玩具城打造“全球贸易流通平台”的发展轨迹——拥有欧洲第二大零

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

售网络的和黄，任何好的产品都可以通过其遍布欧洲各地的3000多个网点，迅速占领市场，同时把市场需求信息传递给玩具城的厂家，甚至直接带来订单。另外，和黄还有遍布全球的港口、码头、物流和集装箱业务，这意味着，依托玩具城这个平台，广东每年超过90亿美元的玩具出口将更加便利和快捷。

2005年5月，广东、福建、浙江、上海等8个玩具生产大省组织了一次行业聚会。当时，8省共同打出一个口号："玩具城不只是广东的、广州的，是大家的玩具城。"在各省之间仍然存在竞争的情况下，能达成这种共识实属不易。通过这次玩具行业会议，可以看到玩具城对全国经济的影响是巨大的。

遗憾的是，到2009年8月，玩具城中900多个档口只剩二三十间仍留守苦撑，其他的都已人去楼空。

2012年3月，近500名业主聚集玩具城索取赔偿。就玩具城商铺一直无法做旺的原因，开发商广州国际玩具中心有限公司表示，一是不少业主旨在进行地产物业投资，其中有超过100个商铺从未开业经营，导致玩具城一直未能形成市场氛围。二是自开业以来，公司虽然投入大量宣传推广活动，吸引世界各地采购商前往玩具城采购，但部分玩具城商户提供的玩具并不符合欧盟标准，故未能达成合作。

2012年6月，开发商提出拟出资重新包装玩具城，其中包括进行翻新工程。预期在二、三期建成后，随着地铁13号线的开通，会吸引更多人流，为玩具城带来更多商机。业主除可以继续进行玩具礼品的经营外，还可以将业务转型，而玩具城将尽力提供必要的协助。同时，开发商、业主代表及黄埔区政府三方已约定，今后将大约每月举行一次协调会议。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十四章　独善其身　危机创富写神话

从 1997 年到 2008 年，李嘉诚经历了两次金融风暴，一次是亚洲金融危机，另一次是全球金融危机。大萧条到来之时，有人破产，有人资产严重缩水。然而，每一次李嘉诚都不伤筋骨，甚至还实现资产增值，其中的奥妙并不复杂。

1. 逆市而动

亲身实践着“活到老，学到老”这一古训的李嘉诚坚信：“今天的商场要以知识取胜，只有通过勤奋的学习才能通往人生新天地。”他认为，善于“抢学问”，就是在抢财富，抢未来。

如今，李嘉诚的创富故事已经广为流传，他即使在金融危机或者经济衰退中也体现出高人一筹的“创富力”，甚至能够使个人财富更上一层楼。

比如，在 1996 年的福布斯全球富豪排行榜中，李嘉诚以 106 亿美元名列香港富豪第三位，位居李兆基家族和郭炳湘兄弟之后；而在 1997 年亚洲金融危机爆发后，李嘉诚的财富反而在 1999 年大幅增长，首次坐上香港第一富豪的交椅，并且成为亚洲首富。

在 2007 年 3 月的全球富豪排行榜中，李嘉诚以 230 亿美元的财富位列香港地区第一，比第二名李兆基的 170 亿美元多出 50 亿美元；在美国次贷危机爆发之后的 2008 年 3 月，李嘉诚的财富达到 265 亿美元，比李兆基 190 亿美元的财富增速更快；而在金融海啸席卷全球后，“和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

黄系”的股价跌幅远小于李兆基的“恒基系”，双方的财富差距还在进一步扩大。

李嘉诚是名副其实的不倒翁、常青树。

1997 年亚洲金融风暴之前，香港经济连续多年高速增长，但李嘉诚却时刻保持一种危机意识。财报显示，以地产开发为收入主要来源的长实在这一年大幅降低了长期贷款，提高资产周转率，使流动资产足以覆盖全部负债而并未像新鸿基地产等开发商那样向购房者提供抵押贷款。这样，无论地产价格跌幅多大，都不至于对长实产生致命的打击。

香港经济中一向有一种特殊的现象——“股地拉扯”，也就是股市与楼市的联动。具体流程是：房地产商纷纷上市，到股市融资，以募集资金四处圈地，造成地价不断上涨，而高价圈来的地也直接反映在房地产商的市值上，然后房地产商不断在资本市场上增发新股再融资，形成“良性互动”；而在销售市场，高地价“暗示”并推动现售房价的上涨，房地产商赚取巨额利润，推动股价进一步上涨。而李嘉诚在长实却不怎么参与这种游戏。

1997 年亚洲金融风暴之前，香港恒生指数从 1995 年的 6967 点猛升到 1996 年底的 13203 点，涨幅高达 89.5%；而且自 1995 年第四季度起，香港地产市道也从谷底迅速回升，房价几乎每天都创出新高，中原地产指数由 1996 年 7 月的 66 点急升至 1997 年 7 月的 100 点，12 个月内升幅逾 50%。在股价和房价高涨的情况下，长实于 1996 年实施了 9 年来的首次股本融资，募集资金 51.54 亿港元。此外，长实还通过附属子公司向少数股东大量发行股份的方式，募集资金 41.78 亿港元。财报显示，长实 1996 年的融资前现金流出净额高达 88.88 亿港元，而主要通过股权融资的方式，使当年的净现金流入由负数转为正数。这也使长实在亚洲金融危机爆发、市场银根收紧之后，仍然可以进行选择性投资。

1997 年第四季度突如其来的亚洲金融风暴，使香港的经济和物业市场急转直下，银行信贷紧缩，股市及资产价格大幅缩水，投资和消费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



愿望低落。但是，根据长实的公告，"在第四季度发售的鹿茵山庄及听涛雅苑二期项目，在淡市中仍然取得了理想的销售业绩"。对此李嘉诚坦承是因为"灵活掌握市场动向的营销策略"。换而言之，是长实在业内率先进行了降价销售。在减价促销的同时，长实还推出各种优惠措施加以配合，比如在推销天水围嘉湖山庄美湖居剩余单位时，推出"110%信心计划付款方法"，采取期权的概念以"包升值"来促销。

长实率先低价促销新楼盘之后，香港各地产开发商纷纷加入减价行列。到1998年1月，香港各区的大型私人住宅售价从1997年第二季度的高位大幅回落，跌幅普遍超过三成，大部分回到1996年初的水平。减价风潮也燃起了开发商之间的"战火"。1998年5月，新鸿基地产推出青衣晓峰园160多个单位，楼面售价每平方英尺为4280港元。但随即遭到长实的截击，长实以比市价低两成的"超震撼价"——楼面每平方英尺4147港元，推出青衣地铁站上盖盈翠半岛对撼。结果造成轰动效应，开售当天即售罄1300个单位，而新鸿基地产的晓峰园只售出约80个单位。新鸿基地产随即部署减价反击，将晓峰园售价大幅减少一成七，并委托地产代理大规模促销。

众所周知，香港地产商在几十年的浮沉拼杀中形成了自己独特的风险管理模式，即"地产开发+地产投资（物业出租）"的模式。但是，港岛中区等优质地段的物业早年间已被怡和、太古等老牌英资洋行占据，很少有新的土地供应。因此，在亚洲金融危机之前，长实的销售收入以房地产开发为主，地段集中于地价较低的市区边缘和新兴市镇，而且大多在新修的地铁站附近，从而便于在项目完工前预售。根据财报，1997年物业销售占长实销售收入的79.88%，占经常性利润的84.61%。

李嘉诚在这一时期还抓住竞争者减少的机会，成为竞标拿地的大赢家。1998年1月，港府通过招标的方式相继出售位于沙田马鞍山的一块酒店用地和位于广东道前警察宿舍的住宅用地。通常，政府只对公开拍卖的土地限定底价，而不对以招标方式出售的土地限定底价。根据地政公署的解释，此次之所以采用招标方式，是因为最高投标价往往比次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高投标价高出很多，而最高拍卖价通常只比次高拍卖价高出一个价位，而且当时的地产市场已经陷入低迷，拍卖要有好成绩，必须有若干竞投者争相出价。香港地政总署在招标前估计，马鞍山土地的售价应为10.56亿港元。结果，地政总署一共只接获两份标书。其中，长实以1.2亿港元的最高投标价中标，相当于楼面价每平方米2150港元。这一案例成为香港地产拍卖史上的经典。与此类似，测量师在政府出售广东道前警察宿舍土地前估计，该地价约值每平方英尺4000港元，总值超过40亿港元，结果以长实为首的财团以28.93亿港元标价再夺一城，楼面地价仅为每平方英尺2840港元。

亚洲金融危机之前，长实充分利用其声誉及资金，与一些“有地无钱”的公司合作，共同开发这些公司拥有的土地，并通过协议约定利润分配。这种合作对长实十分有利，因为既可以分享住宅市场的盛宴，又不需要付出大笔资金购买土地。更重要的是，这些合作开发公司按权益法记账，长实只摊占这些公司的损益，而不合并对方的财务报表。这样，即使合作开发公司为了获得高利润运用了较高的财务杠杆，也不会放大长实自身的财务风险。

2002年以后，李嘉诚把重点转向内地市场，又重新开始通过合作开发的方式大量储备土地。为了避免在合作开发公司占有的股权比例过高（通常不能超过50%，并且不能是单一最大股东），从而无法用权益法记账，长实往往选择同属于李嘉诚旗舰公司的和黄作为合作伙伴。

另一个需要指出的技巧是，地产高潮时期将工业用地改为住宅和商业用地，需要向政府缴纳大量资金补地价，但是，如果把谈判拖入地产低潮时期，补地价的费用就相对低廉，可以大大降低开发成本。1998年6月，长实获得香港城市规划委员会批准，额外增加海逸豪园开发项目的可建楼面面积约3.94万平方米；12月，长实又获准额外增加东涌市地段的住宅楼面面积约10.56万平方米。

李嘉诚还善于借金融危机中的“利空”增持长实股份。当地产企业处于低潮时，2000年5月17日，摩根士丹利宣布将长实剔除出MSCI

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

指数，从而引发了市场的抛售情绪。但就在同一天，长实宣布拟购入李嘉诚在新加坡私人投资的旭日湾物业的权益，代价是给予李嘉诚1860万股新股，使李嘉诚个人及其信托基金的持股量从34.9%升至35.8%。德意志银行等投行均认为，长实收购旭日湾的价格比该资产的实际价值高出10%~15%，而且公布日期的选择显然难以用巧合来解释。

该做法的另一巧妙之处在于，李嘉诚的持股量由此突破了35%的全面收购触发点（根据香港《公司收购及合并守则》，持股超过35%就要向全部股东发出全面要约收购，目前这一触发点已经降至30%）。按照惯例，用资产换股比较容易获得香港证监会的批准豁免全面收购，而从二级市场收购则很难获批。一旦获批，李嘉诚就享有了另一权利：根据香港证监会的规定，持股超过35%的股东，有权在每12个月内购买不超过5%的已流通股份，直至达到50%。由此，李嘉诚的增持自由度大大增加。

“当大街上遍地都是鲜血的时候，就是你最好的投资时机。”李嘉诚的这句经典名言，又在内地酒店业和旅游业得到了验证。2008年，就在内地“楼市危言”甚嚣尘上时，李嘉诚旗下的长和系却逆市而动，在内地又完成了超过600万平方米的土地储备。李嘉诚对投资产业的选择，依然是高壁垒、高增长、高回报，追求的行业目标是业内第一或第二。

2. 多元经营

与其他地产商相比，长实最大的优势在于利润来源分散。由于持有近50%的和黄股份，而且和黄的国际化和多元化程度高，在一定程度上减轻了对香港房地产业的衰退冲击。

和黄对长实的帮助还体现在直接现金支持上。1997年，在地产业高峰期，长实将所持有的70.66%的长江基建股权全部卖给和黄，和黄则向长实支付现金55.68亿港元及发行2.54亿股普通股作为代价。通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过这次股份发行，长实持有和黄的权益增加了约3.6%。

亚洲金融危机为长实改变赢利模式提供了机会。在1997年年报中，作为董事会主席的李嘉诚表示："现虽面对经济放缓之环境，（长实）稳健中仍不忘发展，争取每个投资机会，继续拓展多元化业务。"1998年，一向以住宅地产为主的长实忽然加大了对出租物业的开发，旗下出租物业在年内相继落成，使当年的固定资产较1997年猛增423%。尽管商业物业、写字楼和工业物业市场当时也处于调整期，但与住宅市场相比，需求相对稳定，可以提供可靠的租金收益。

此外，长实在亚洲金融危机后退出了基建业务，代之以发展酒店和套房服务业务，以提供稳定性收益。到2007年，物业销售已减少到只占长实经常性利润的75.06%，而物业租赁占16.41%，酒店和套房服务占7.27%，降低了由物业销售不稳定所带来的巨大波动。

如果把长实看作一家地产公司，那么多元化经营的和记黄埔，更充分地放大了李嘉诚逆市扩张的投资哲学。1997年之前，和黄的利润波动很小，而在此之后，波动明显增大；1990—1997年，代表利润增长率波动幅度的标准差仅为6.56%，而1997—2007年则扩大到12.88%。换句话说，亚洲金融危机后，和黄的业绩波动和经营风险大增，李嘉诚对和黄的经营策略有了很大改变。

和黄在新世纪的商业模式为：通过一系列能产生稳定现金流的业务，为投资回报周期长、资本密集型的新兴"准垄断"行业提供强大的现金流支持。在亚洲金融危机后，和黄先后出售了"橙"等资产，用非经常性盈利平滑了业绩波动。另一方面，资产出售带来的利润，为和黄在危机后的低潮期大举投资港口、移动通信等"准垄断"行业提供了资金支持。

1997年亚洲金融风暴前，经过多年的全球化与多元化发展，和黄主要从事7项业务：港口、地产、零售、制造、电讯、能源和金融，收入和利润构成比较分散。因此，亚洲金融危机之初，和黄受到的冲击较小。随着危机的影响扩散，和黄的地产、零售等部门开始受到冲击。比

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如，地产部门1998年的税前盈利比1997年减少23%，这还不包括巨额的特殊拨备；港口业务1998年同比下滑8%，最重要的国际货柜码头葵涌的业务出现收缩；零售、制造和其他服务部门1998年的经常性息税前盈利同比减少37%，其中，零售部门的百佳超市和屈臣氏大药房在内地出现亏损，香港丰泽电子器材连锁店盈利持续疲弱。

和黄的资金流由总部统一管理，如果当年的经常性利润较低或者现金流紧张，和黄往往会用出售旗下部分投资项目或资产的方法来解决。

比如，在零售业受到亚洲金融危机巨大冲击的背景下，和黄首先出售了宝洁和记有限公司的部分权益，还有一项重要出售是亚洲卫星通信。早在20世纪90年代，和记电讯与英国大东电报局、中信集团合作成立合资公司亚洲卫星通信，和黄持股54%，主营卫星通信和电视业务。为了集中精力发展移动通信业务，1997年和1998年，和记电讯分两次出售了持有的54%的股份，扣除成本共盈利23.99亿港元。此外，和黄还在1998年将和记西港码头10%的股权出售给马士基，一次性获得4亿港元收益，并计入了营业利润。

自20世纪90年代以来，和黄采取了一种独特的商业模式：拥有一系列能产生稳定现金流的业务，从而为投资新业务提供强大的现金流支持。这些新业务通常是回报周期长、资本密集型的新兴行业，或称之为“准垄断”行业。亚洲金融危机为和黄大举进入这些行业提供了机会。

第一个行业是港口。和黄的港口业务从1995年才开始走向全球化。亚洲金融危机期间，和黄在全球范围内大举收购港口。1997年，为把握缅甸加入东盟的时机，和黄将仰光的货柜港权益增至80%。此外，和黄还取得了巴拿马运河两端的巴尔博亚港及克里斯托瓦尔港的经营权，持有两个港口72%的实益权益，并收购了大巴哈马机场公司50%的权益。1998年3月，和黄在香港国际货柜码头有限公司的权益由85%增至88%，在盐田港的实益权益由47.75%增至49.95%。1998年2月，和黄收购新落成的英国泰晤士港货柜港；4月，收购Harwich（哈尔威治）国际港90%权益，进一步巩固在英国市场的地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另一个行业是移动通信。香港的富豪大多以地产起家，并逐渐形成多元化产业集团。但在多元化企业中，能够大手笔投入电信或高科技产业的只有和黄。

1999 年是世界电信企业最风光的一年，电信类企业的股票市值屡创新高。李嘉诚抓住时机，创造了“千亿卖橙”的“神话”。卖掉“橙”之后，截至 1999 年末，和黄手持的现金约 110 亿港元，如果算上上市和未上市的可变现资产，和黄可以运用的现金达到 2030 亿港元。李嘉诚认为，这足以支撑和黄进军 3G 领域。

起初，和黄预计经营 3G 的成本，包括牌照费、器材、利息及争取客户所需要的支出，全部加起来也不会超过 1123 亿港元。因此，和黄在出售“橙”后，在全球各地不断竞投 3G 牌照。不幸的是，3G 的发展远没有李嘉诚想象的那么乐观。在终端价格一降再降的同时，和黄必须承受当年高价收购牌照带来的巨额资产摊销。2002 年，和黄的 3G 业务亏损 20.7 亿港元；2003 年，亏损 183 亿港元；2004 年亏损已扩大到 370 亿港元。与此同时，和黄到 2004 年末已向 3G 业务投入约 2000 亿港元。由于市场担忧 3G 前景，和黄的股价大幅下挫。

在风险日增的情况下，李嘉诚采取了零散出售、分拆上市的办法。1999 年 8 月，和记电讯澳洲公司（HTA）在澳大利亚公开招股，并在澳大利亚证券交易所上市。11 月，和黄通过将以色列的子公司 Partner 电讯在纳斯达克和伦敦证交所首次公开发行股票，取得溢利 13.92 港元。2000 年 2 月，和记电讯将持有的 10.2% 的曼内斯曼股权转换为 5% 的沃达丰电讯股权，获得利润 500 亿港元；随后又售出沃达丰电讯约 1.5% 的股份，获得利润 16 亿港元；2001 年 5 月，和记电讯将其在 Voice Stream Wireless 中持有的股份全部出售给德国电信，获得利润 300 亿港元；2002 年 4 月，以 4.1 亿美元出售香港和记电话有限公司 19% 的股权给日本 NTT DoCoMo 公司，获得盈利 22 亿港元。

到 2004 年，为解决 3G 后续资金问题，李嘉诚开始分拆旗下主要的电信资产上市，尽量将 3G 业务的影响孤立化，从而最终解决 3G 的困

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



扰。分拆上市主要分为以下几步。

第一步是分拆香港的固定电话业务上市。2004 年 1 月 28 日，和黄宣布将香港的固定电话业务注入中联系统控股有限公司（简称中联系统），借壳上市。翌日，中联系统复牌后股价急升 40%，收市报 1.52 港元；和黄以 0.9 港元，相当于当日股价 6 折的价格配售中联新股 18.18 亿股。3 月 5 日，中联系统改名为和记环球电讯控股有限公司（简称和记环球）。

第二步是分拆 2G 业务，即分拆中国香港、中国澳门、印度、以色列、泰国、斯里兰卡、巴拉圭及加纳等 8 地电信资产上市。分拆之前，市场普遍预期和黄会将 2G 业务注入和记环球，但是，李嘉诚却选择了将 2G 业务独立上市。2004 年 10 月 15 日，新分拆出来的和记电讯国际上市，和黄持有 70.16% 股权。通过这次分拆，和黄获得特殊盈利 41 亿港元。

第三步是由和记电讯国际“私有化”和记环球。和记电讯国际上市之后，和记环球帅印旁落，股价由此一浪低于一浪。和记电讯国际上市计划宣布当天，和记环球收市大跌至 0.61 港元，并由此一路走低，2004 年 7 月间更跌落至 0.46 港元的水平。2005 年 5 月 3 日，和记电讯国际与和记环球共同宣布，将通过协议安排的方式将和记环球私有化。持有和记环球的小股东可以选择现金或股份两种方案：每一股可换取 0.65 港元现金，或将每 21 股和记环球股份转为 2 股和记电讯国际；现金及股份选择的价格，分别较和记环球股份最后交易日溢价约 36.84% 及 48.38%。市场对此反应不一。有投资者认为，之前和黄以 0.9 港元配股，而和记电讯国际如今仅以 0.65 港元的现金报价进行私有化，实为高卖低买，有失公允，建议提高收购价格。但李嘉诚不为所动，自始至终坚持原报价。最终，该私有化计划以压倒性多数获得通过。通过对和记环球在市场预期利好的时候进行配售，在利好落空的时候进行回购，李嘉诚进行了一次成功的套利，但是，该事件引发了关于保护小股东权益的广泛讨论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四步是进一步分拆 3G 业务。2004 年 12 月，和黄披露有意出售 25% 意大利 3G 业务的股权并将在意大利当地上市。但是，由于市场形势的变化，和黄的 IPO 计划始终未能实施，于 2006 年宣布无限期搁置。

和黄选择的新领域往往需要很长时间才能产生盈利。在通过零散出售资产无法满足后续资金投入时，和黄采取将各项目分拆上市的战略，使各项目独立运作，负担自身的现金流，从而缩短整个新投资领域的回报期。而且，随着越来越多的项目被分拆上市，各项目的内在价值得以体现，可以避免和黄股价出现被严重低估的情况。

2007 年 2 月，和记电讯国际出售了所持印度第四大移动电讯运营商和记埃萨（Hutchison Essar，和黄与印度埃萨集团合资成立的电讯公司）的股份，一次性获得 693.43 亿港元溢利入账。市场一直憧憬和黄会将这笔套现资金作并购之用。

2007 年以来，和黄内部最活跃的业务无疑是赫斯基能源。除了与中海油在南海共同开发石油和印尼项目外，还在冰岛获得了两个石油勘探项目。更重要的是，2008 年 3 月，与英国 BP 公司达成协议，成立针对油砂开采及下游炼化的合资企业。这是李嘉诚通过家族公司与和黄于 1986 年斥资 32 亿港元收购的石油公司，目前已成为和黄最大的盈利来源，也是李嘉诚与和黄最大的经常性现金流来源。仅 2008 年第二季度，赫斯基就分派季度息 0.5 加元，持有赫斯基约 36% 股权的李嘉诚，以及持有约 34.6% 股权的和黄，估计分别获派股息约 11.82 亿港元及 11.36 亿港元。

2008 年 10 月 20 日，和黄宣布以每股平均价 8.286 港元，增持 794.6 万股和记电讯国际股份，持股量升至 59.29%。随后，李嘉诚于当月 21 日和 24 日，分别以每股 8.908 港元及 9 港元的平均价，在场内增持 2023.1 万股和记电讯国际股份，从而使李嘉诚、长实及和黄持有的和记电讯国际股权由 66.87% 增至 67.03%。

增持完成之后，2008 年 11 月 12 日，和记电讯国际发布公告，宣布每股派息 7 港元。如此高的派息金额大大出乎市场预期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 现金为王

2008 年 11 月，正在经受金融海啸肆虐的香港进入了一个严峻的经济寒冬。从 2007 年 10 月末港股疯狂牛市之后的 31638 点，到 2008 年 10 月黑色风暴后的 13968 点，香港恒生指数整整回调了 56%，大部分投资者的腰包都要缩水过半。事实上，如果投资表现差过恒生指数，缩水的程度会更糟。买股票的大部分是有闲钱者，因而股市崩盘首先影响到的是香港的富豪们。

被封为“亚洲股神”、一路看好股市的恒基地产主席李兆基，在 9 月初传出股市失利的信息。随后不久，雷曼兄弟破产，李兆基也成了雷曼挂钩产品的“苦主”，业内人士称其市值约 78 亿港元的账户被冻结，即使解冻，价值也会大大缩水。

内地的新兴富豪似乎也没能可以独善其身者。《福布斯》中国富豪榜统计称，金融海啸将中国富豪的财富卷去约 1 万亿元人民币。碧桂园大股东杨惠妍身家缩水千亿元人民币。纸业大亨张茵的身家也从 2007 年的 253.5 亿元人民币跌到 2008 年的约 18 亿元人民币，惨跌出富豪榜之外。

当众多内地与香港富豪纷纷倒下的时候，人们发现只有李嘉诚仍然幸免于股灾。自 2007 年起，每次重大媒体发布会，李嘉诚都会提醒大家谨慎投资。

比如，2007 年 5 月，李嘉诚严肃地提醒 A 股投资者要注意泡沫风险，随后不到半个月，“5·30”便出现，A 股暴跌。到了 8 月，港股在“直通车”消息刺激下出现非理性飙升，他特意向股民发出忠告，香港与内地股市均处于高位，而且要留意美国次贷问题。他上述两次言论，均被内地一些所谓股评家批评为“不懂股票市场”。

到 2008 年 3 月 27 日业绩发布会时，港股刚刚经过“3·17”股灾，市场开始出现反弹复苏迹象，但李嘉诚再次坚定地对香港市民呼吁，经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

济风暴还没有完结，买楼买股要量力而行；到了8月22日，市场充斥着内地政府将斥资数千亿元人民币资金救市的消息，股市再次飙升，李嘉诚又一次语重心长地公开唱衰，希望股民要慎重考虑，并直斥“利用此类消息赚钱是罪过”。

2008年9月15日，雷曼倒闭，黑色十月股灾出现，欧美出现严重的信贷危机，几乎没有人再怀疑李嘉诚的判断能力了。

李嘉诚为何能做到“众人皆醉我独醒”？面对金融危机，他的“过冬策略”是什么？其实，李嘉诚不仅公开提醒投资者注意风险，自己也在实践中做到了提前“过冬”的准备：早在2007年他便大手笔减持手中的中资股，回笼资金至少上百亿港元；在产业布局方面，他也早在两年前便开始了调整。

从2007年李嘉诚旗下信托基金操盘记录来看，李嘉诚减持南方航空、中远控股以及中海集运可谓神来之笔。

李嘉诚是上述3只股票的基础投资者，早在IPO时就以较低成本买入。李嘉诚持有南方航空的股票最早可以追溯到1997年的招股时期。当时招股价约4.7港元，李嘉诚一直是该股的长期持有者，但是从2007年9月25日至11月30日，李嘉诚基金及和记黄埔总共进行了多达10次的密集减持，共减持近1.62亿股，套现17.02亿港元。按当年招股价计算，这10次减持后李氏基金获利9.4亿港元；若按不同的减持市值计算，若这批股份保留至2008年10月底，则只剩1.9亿港元，跌幅高达91%。

另一只密集减持的是中资股中远控股。李嘉诚从2007年11月1日开始减持该股，至12月14日总共进行了6次操作，共减持1.8亿股，套现51.72亿港元。该股2005年上市时招股价是4.25港元，由此计算，李嘉诚获利约44.07亿港元。相反，如果这批股份保留至2008年10月底，市值只剩下7.19亿港元，跌幅高达86%。

中海集运是李嘉诚2007年下半年减持的第三大中资股，共进行了5次大减持，共减持5.56亿股，套现20亿港元。如果不减持，这批股份

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到2008年10月底将跌去87%的市值，只剩4.78亿港元。

这三大股票算下来，李嘉诚在2007年9月至12月共套现近100亿港元，避免了巨额损失。在2008年8月的中期业绩会上，李嘉诚表示，从现在到明年，无论如何，如果是抱着投机心态进入股市的，就要非常小心。如果是投资的人，就要花些时间研究经济。

李嘉诚常说："现金流、公司负债的百分比是我一贯最注重的环节，是所有公司的重要健康指标。任何发展中的业务，一定要让业绩达致正数的现金流。"基于这样的理念，长实一直奉行"现金为王"的财务政策，注重维持流动资产大于全部负债，以防地产业务风险扩散。

在2007年美国次贷危机爆发之前，和黄就开始采取静观待变的态度，积聚现金。2007年和2008年上半年，和黄的对外投资明显减少。比如，港口部门在收购新港口方面明显不如前几年活跃。同样，零售部门也在收缩。2000—2005年，和黄在欧洲收购零售资产的活动非常频繁，仅在保健与美容连锁领域，2000年并购英国的Savers连锁店，2002年并购欧洲的Kruidvat连锁店，2004年并购拉脱维亚和立陶宛的Drogas零售连锁店及德国的Dirk Rossmann，2005年并购土耳其的Cosmo Shop和法国的香水及化妆品零售商玛丽奥诺（Marionnaud）。但是，2007年之后没有任何收购行动。和黄地产的情况也与此类似，2007年在国内收购土地的活动明显减少，并且只是集中于一些重点区域，比如上海浦东、武汉和重庆。和黄董事总经理霍建宁表示，和黄把重点放在了如何提高现存资产的盈利能力上。

2008年3月，香港楼市气氛还相当炽热，不少地产商惜售单位，长实却按市场单价开售新盘，即使销售反应热烈也不加价，一口气卖出1900多个单位，套现约100亿港元，一举成为当年卖楼套现最多的发展商。9月，香港银行相继调高按揭利率，并收紧按揭贷款，导致整个楼市逆转，物业交投回落。由此可以看出李嘉诚在上半年对地产方面的判断之准。

作为一个企业家，李嘉诚十分关注对经济层面的把握，以及对企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略方向的管理与预测。正如他所说，他经常想的是几年甚至10年以后的事情，这也是他能在这次金融海啸中站稳脚跟的重要原因。

成为和黄盈利宝器的赫斯基能源就是其中一例。李嘉诚在22年前把这个加拿大油砂能源公司收至旗下。当时由于油砂炼油技术原因，该公司一直处于亏损状态，而且国际油价长期不振，因此外界并不看好这次投资。时过境迁，随着技术的提升，采油砂的成本一桶只需要10美元，而国际油价飙升，甚至超过150美元/桶。即便油价回落，按最不乐观的50美元/桶估计，也是稳赚不赔。事实上，2008年上半年，赫斯基能源已经为和黄贡献了85.4亿港元的盈利，占和黄固有业务盈利的比重上升至28%。

长期以来，长实的对外长期投资等非流动资产十分庞大，但李嘉诚一直奉行“高现金、低负债”的财务政策，资产负债率仅保持在12%左右。他曾对媒体表示：“在开拓业务方面，保持现金储备多于负债，要求收入与支出平衡，甚至要有盈利，我想求的是稳健与进取中取得平衡。”

从集团架构来看，长实是整个长和系最上层的公司。截至2008年10月，李嘉诚旗下信托基金持有长实40.24%的股份，长实持有和黄49.9%的股份，而和黄持有长江基建集团有限公司（简称长江基建）84.6%的股份，长江基建持有香港电灯集团有限公司38.9%的股份。同时，长实分别持有44.3%的长江生命科技集团有限公司及14.6%的TOM集团有限公司股份；和黄则持有59.3%的和记电讯国际有限公司、71.5%的和记港陆有限公司及29.35%的Tom. com股份。按2008年10月31日的市值计算，长实旗下在香港上市的公司的联合市值为5420亿港元。此外，长和系旗下还有多家公司在国外上市，如和黄持有在多伦多证券交易所上市的赫斯基能源34.6%股份和在澳大利亚证券交易所上市的和记电讯澳洲公司52.03%股份，和记电讯国际持有在纳斯达克和以色列的特拉维夫证券交易所上市的Partner电讯的股份等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



很明显，在新的架构下，李嘉诚应对金融危机和经济衰退的策略主要围绕长实展开。同时，由于和黄贡献了长实约2/3的利润，其在危机中的应对策略也同样重要。研究发现，长实与和黄的危机应对策略有很大不同，但正是因为二者的策略互为补充，才使整个长和系历经危机而不断壮大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十五章　兼济天下　热心公益不为名

李嘉诚身处社会经济生活的上层，却极富同情心，时刻不忘关心弱势群体，把饱尝人间疾苦的同胞挂在心上，不愿看到他们陷入无助的状态。为此，他帮助中国残联启动助残项目，亲自走访边远地区，把自己的名片留给需要帮助的孩子们。

1. 捐助残联

在商场上左右出击、胜多败少的李嘉诚，财富一直在增加，但他认为，生命的丰盈并不仅在于金钱的多少，真正的富贵是要懂得用自己得来的金钱，尽一点义务和责任。

在公益事业捐助活动中，令李嘉诚最难以忘怀的，是 1991 年他与属下集团捐给中国残疾人联合会的一亿港元。时隔 8 年，1999 年，李嘉诚在致汕头大学/香港中文大学联合国际眼科中心成立的祝词中写道："至今我仍认为，这是多年来捐款中的一项最深具意义的事情。"

从李嘉诚的谈话记录中，我们可以发现他屡屡提及"助无助者"。他说："人在无助的时候，帮一下，是最有益的。"早在 1984 年，中国残疾人福利基金会成立。邓朴方首次访问香港时，李嘉诚就捐款 200 万港元；中国残疾人联合会成立之后，1991 年，李嘉诚再次捐资 1.5 亿港元。其间发生的故事令人回味：

1991 年 8 月，邓朴方率中国残疾人展能团和艺术团访港。时值华东水灾，港澳同胞纷纷为灾民捐款。邓朴方申明，此次赴港不进行募捐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

筹款。李嘉诚执意前往看望，在刚刚向华东灾民捐献5000万港元后，又当面送给中国残联一张500万港元的支票。

会谈时，邓朴方特别提到："我们把你的捐款作为'种子钱'，每用一港元，带动各方面拿出7倍以上的配套资金，用到残疾人最急需的项目上。"邓朴方的一席话，恰与李嘉诚的办事原则不谋而合。他连声称赞道："每一个铜板都是辛辛苦苦得来的，你们使用资金的效益这么高，令人佩服！你们所做的是一项高尚的事业。"他还向邓朴方索要了残疾人事业的资料回去参阅。次日，李嘉诚约邓朴方再次会谈。8月16日，两人见面。李嘉诚说："我决定再捐一亿港元，也作为一颗种子。你们只需争取四五倍的配套经费，便可帮助更多的残疾人士。我捐钱，你们落实个计划，为残疾人办事。眼居五官之首，是心灵之窗。在残疾人中，盲人最为困难。"李嘉诚对复明工作情有独钟，特别期望5年时间把内地400多万白内障患者全部治好。

经过3个月的紧张工作，中国残联深入调查，精心测算，并与有关部门反复研讨，结论是：受组织工作和医务力量的限制，5年内难以治愈全部白内障患者；况且，盲人只是残疾人中的一部分，其他各类残疾人也亟待救助。鉴于中国残疾人事业刚刚起步，百业待举，急需制订一个均衡、务实的整体计划，却苦于缺少资金。为了使善款发挥更大的作用，中国残联期望将其作为更多领域发展的启动资金，成为一颗给各类残疾人带来更多利益的大种子。为此，中国残联着手草拟残疾人事业5年计划纲要，并致函李嘉诚，希望与他的代表磋商。

12月初，李嘉诚委派次子李泽楷到北京，全面了解内地残疾人的状况，工作的要点、难点，以及正在拟订的计划纲要草案。

几天后，李嘉诚致函邓朴方："贵会最能了解残疾人士之需要，所做之决策亦能令残疾人士无论心理及生理之健康均得到最大之帮助，本人及属下公司均乐意配合……"

1991年12月29日，国务院正式批准颁发了《中国残疾人事业"八五"计划纲要》及与其配套的16个业务领域实施方案。中国残疾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人事业首次有了与国民经济和社会发展计划同步的系统发展计划。李嘉诚出资一亿港元选择了其中最急需资金的 8 个项目，从中央到地方，各级政府也为此投入了十几亿，同时，社会各界热心关注，踊跃赞助。

从 1991 年至 1995 年这 5 年间，李嘉诚播下的这颗种子结出了丰硕的果实，不仅促进残疾人事业由小到大、从点到面，走上系统发展的轨道，而且使众多残疾人实实在在地受益。具体表现在如下几个方面：

其一，白内障复明手术使 107 万名患者重见光明，年手术量由 10 万例提高到 25 万例。到 2000 年，累计实施 333 万例手术，年手术量提高到 45 万例，实现了白内障致盲人数的负增长。现在，李嘉诚又开始关注角膜移植，着手解决第二大致盲因素。

其二，低视力者配用助视器，使以往被误为盲人的 4 万低视力者告别了朦胧世界，并为数以千万计的低视力者带来了福音。

其三，聋儿听力语言训练使“十聋九哑”成为历史。6 万聋儿开口说话，并形成了系统的聋儿康复体系。

其四，小儿麻痹后遗症矫治使 36 万名患者走向新生活，并通过计划免疫，1995 年以来未再发现脊髓灰质炎。到 2000 年，以往 124 万名小儿麻痹后遗症患者中的手术适应者基本得到矫治。

其五，弱智儿童康复使 10 万名弱智儿童经过训练，提高了生活自理、认知与社会适应能力。

5 年间，共有 163 万残疾人重获新生，并为更多的残疾人带来了希望。

此外，李嘉诚资助建设的 30 个省级残疾人综合服务设施，为残疾人提供了全方位服务；他还针对内地自然环境普遍缺碘的情况，为 6752 万孕妇、婴儿等特需人群提供了碘油丸。这不仅预防了智力残疾，控制了碘缺乏病，而且使新生儿的智商得以提高。

回顾历程，邓朴方十分感慨地说：“在我们创业之初，李先生的捐款真是雪中送炭，催生了《中国残疾人事业“八五”计划纲要》，带动了事业的全面发展，给 6000 万残疾人的命运带来整体而久远的影响。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这正如管子所云："一树百获。"

青海一位因外伤而双目失明的70岁老人，一生从来没有走出过草原。老人对同是盲人的中国残联领导说："草原很大，我走不了多远，可听很多从我家经过的人都提起李嘉诚。他没有来过我们这儿，可他让草原上的许多盲人都睁开了眼。他有一颗金子般的心！"

在中国残联，有一封来自云南弥勒县的信，写信人叫任志刚，他让中国残联将信转寄给李嘉诚。小任十分聪明，却因小儿麻痹后遗症失去了上大学的机会。他在信中写道："您不认识我，但我知道您。我还知道，千千万万像我这样的您不认识的人都知道您，因为我们都是您助残项目的受益者，都是对您心存万分感激的人。"他接着说："我做了矫治手术后，就在心底发誓，一定要做出样子给您看！我从经销汽车零配件、修理汽车干起，现在已拥有100多万元的固定资产，6000多平方米的厂房，在边远地区可以算是非常富裕了。"他最后说："我的家乡叫'弥勒'，这大概与佛教有些渊源。李嘉诚伯伯，愿佛保佑您！"

佛本无意，事在人为。残疾人质朴的话语，也许尚不能表达他们的心情于万一。

人由文传，传以人立。桃李不言，下自成蹊……

2. 走访西部

做慈善事业，捐钱容易，亲力亲为地做则需要耗费极大精力，但李嘉诚却乐此不疲。

2001年2月，李嘉诚考察西部地区的教育及医疗情况，此前他从未去过祖国西部。行前，他特意提出，一定要去看望残疾人。

2月20日，李嘉诚来到他8年前资助建设的甘肃省残疾人康复中心。正在进行康复训练的脑瘫患者迈开蹒跚的脚步、伸出颤抖的双手，李嘉诚快步迎上前去，亲切抚慰。经过听力语言训练的聋儿在动听的乐曲中齐声朗诵儿歌，跳起稚嫩的舞蹈，李嘉诚不时会意微笑。他还非常

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

仔细地查看了“长江普及型假肢”装配的整个流程，关切地询问假肢是否舒适耐用。当他亲眼看到刚装上假肢的残疾人迈出第一步时，由衷的喜悦浮现在他的脸上。随后，他与残疾人围坐在一起，残疾人发自心底的声音使他十分动情，其中的几个孩子更让他无法安坐——

田楠自幼失聪，李嘉诚资助的聋儿语训项目使她学会了说话，能与健全孩子一起在普通学校学习，已是高中一年级的学生。田楠激动地讲述着自己的经历，忍不住抽泣起来。李嘉诚绕过半个会场走到她身边，安慰她：“我听懂了，不要难过，忘掉过去，未来会更美好！”

马上就要成为小学生的张静因车祸失去了左腿。每天早上，她单腿蹦到门口，眼巴巴地看着小伙伴们背着书包去上学的背影。2000 年 7 月，李嘉诚资助她装上假肢走进课堂。张静骄傲地告诉李嘉诚，她语文考了 97 分，数学得了 100 分，还当场表演了踢毽子。李嘉诚高兴地接过张静的“三好学生”奖状，鼓励她说：“将来科技发展了，你还会跑起来的。”

失去了一条腿的 6 岁儿童窦军，长得虎头虎脑，一脸童真。见到李嘉诚，他毫不怯场，仰着头大声说：“李爷爷给了我新腿，我要好好读书，长大后挣好多好多钱，坐着大大的飞机去看李爷爷！”全场大笑，李嘉诚也开心地笑了。

临别时，李嘉诚向随行人员要来自己的名片，逐一递到残疾人手中，亲切地说：“今后，有事找我。”

无论在什么地方、什么场合，李嘉诚都无须用名片来表明身份。可在中国西部，在这偏远的兰州，他却破例拿出了名片：香港长江实业（集团）董事局主席——李嘉诚，给的却是最普通的残疾人、几个孩子。

一个星期后，李嘉诚回到香港。第二天他便给张静和田楠各写了一封信，表示很高兴与她们见面，同时鼓励她们努力向上，积极面对人生，只要在学业上取得优良成绩，日后升学如遇到困难，可以与他联络。一个商界巨子，要务繁多、琐事缠身，却没有忘记几个农村的小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



姑娘。

在以后的几个月中，李嘉诚与田楠的通信和有关传真还有好几份。他一直惦记着这个聋孩子，想为田楠配一副最好的助听器。他起初考虑了电子耳蜗，后又了解到不适合田楠，经多方联系，终于使田楠在暑假时戴上了计算机编程助听器。

在中国残联，保存着各类残疾人及相关组织机构 10 年间与李嘉诚的往来信件，厚厚的两大册。大到项目的选择、捐助资金的使用安排，小到为一个残疾人解决具体困难，能想到的、能做到的，李嘉诚都亲自过问。还有一盘录像带，它的由来更发人深省：李嘉诚在电视上看到国外假肢技术的最新报道，便让人从电视台找来录影带，快递到北京供中国残联参考。他说："这是我作为一个国民应尽之天职。"他在一篇文章中写道："世界上要成就每一样真正有价值而值得骄傲的事，都必须有正确的人生观，为理想和目标付出时间、努力、坚强的意志和奋斗精神。大家以崇高的价值观付出爱心、精神，善用宝贵的资源贡献社会，共同为人生留下美好的种子。"

人们从中可以读出商海之外的李嘉诚，一个生活中的立体的大写的"人"。佛学大师赵朴初临终前在医院挥毫为李嘉诚题词：拳拳爱心。

很少题词的李嘉诚，在甘肃省残疾人康复中心一挥而就：发扬人性中光明与高贵的一面，为无助者提供无偿服务。残疾人也送上了他们的礼物——在众多残疾人的签名之上，托出一行大字：您的爱改变了我们的一生！

国际名人、华人首富，他对社会最困难的残疾人群体的关爱，天地可鉴。

3. 成立基金

基于取诸社会，还诸社会的理念，李嘉诚在公益事业上倾注了许多的精力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随着事业逐渐壮大，李嘉诚越来越热心于公益。1980 年，李嘉诚基金会成立，之后他更系统地对国家的教育、医疗、文化、公益事业进行资助。至 2005 年，他累计捐赠额超过 80 亿港元，多是现金捐赠，其中在中国内地的捐赠占总捐赠额的 71%。李嘉诚认为教育及医疗是国家富强之本，因而对教育及医疗事业的捐赠比例高达 88%。

他将自己在加拿大帝国商业银行的近 5% 股权全数出售，套现所得约 78 亿港元全数拨入基金会，使基金会有了更雄厚的财政基础，可从事更多教育、医疗、老人福利等公益事业。

李嘉诚把基金会当作自己的第三个儿子。基金会成立以来，需要他通宵达旦工作的日子大都与公益项目有关。

2006 年 8 月，李嘉诚又宣布，未来将把 1/3 的个人财产捐作公益慈善之用，有关资产会放入其名下的李嘉诚基金会。据《福布斯》2006 年全球富豪排行榜资料显示，李嘉诚个人的财富约 188 亿美元，约合 1500 亿港元，1/3 的个人财产有 500 亿港元。

李嘉诚表示，他的基金“百分之百从事慈善事业，即使是家族的人，或基金会董事，也没有一个人可以从中获取一毛钱”。他希望将来这个基金可以至少延续 100 年。基金会里有不少外界人士专门负责有关方面事务，基金会捐资哪一个项目，不由哪个人说了算，而由董事会无记名投票决定。

李嘉诚深知教育是一切传统和进步、尊严和智慧的基石，对国家发展至为重要。因此，他一生都致力于捐资教育，推动教育进步。

其中，汕头大学是他资助的最大公益项目，也是他付出心血最多的项目。从 1981 年投资兴建开始，至今他捐资已逾 21 亿元。最初 10 年，他每次到汕大都要工作至凌晨，比任何生意占用的时间都多。汕大每年的校董会他不仅亲自参加，而且常常给学生们举办讲座，对他们进行鼓励和教育。在一次讲座中，他说：“创办汕头大学是我超越生命的承诺。”

他主动与教育部合作，设立“长江学者奖励计划”和“长江学者成就奖”，鼓励海内外优秀知识分子为中国迈向国际学术水平而努力，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



吸引年轻学者回国工作。

他还开展了西部教育医疗计划，支持西部地区的教育医疗发展项目，其中涵盖范围最广的项目为“西部大学网络建设工程及中小学现代远程教育教师培训工程”。西部教育医疗计划由李嘉诚基金会捐资港币3亿元推行，其中最重要的项目是西部中小学现代远程教育计划。计划自2001年以来，已建设完成一万个能够直接接收中国教育卫星宽带多媒体传输平台教育资源讯息的中小学教学示范点，其他近40个项目也已大致完成。除了建设示范点之外，计划还包括14所大学网络建设工程、高校访问学者交流、少数民族大学生奖学金、大学基建项目、大学科研项目、医疗扶贫项目、中小学建设项目以及文化项目。

李嘉诚还创办长江商学院，并对内地和香港多所学校进行资助。

北京工业大学综合科学楼由李嘉诚捐资1200万元人民币建成，坐落于大学校园南区，楼高14层，建筑面积超过3.2万平方米，是学校目前最高的建筑物。

清华大学未来互联网络研究中心由李嘉诚基金会捐资1000万美元兴建，建筑面积超过3万平方米，提供Internet 2技术研究的基础设施，是中国未来信息科技发展的重点研究基地。

香港历史最悠久的香港大学，先后得到李嘉诚多次资助，最大规模的一次是为纪念庄月明而建的庄月明楼，为香港大学各期校舍扩展计划中最具规模者。他还向香港大学李嘉诚专业进修学院捐助，购入上环信德中心4楼，设港岛区教学中心，建筑面积33286平方尺，满足了该校22%的教室需求。

香港理工大学的“促进专才教育，推动企业发展”计划，也得到了李嘉诚的资助。这项捐款是香港理工大学创校以来获得的最大数额的个人捐款。

此外，李嘉诚基金会还开展了“千禧万里行”活动。这一活动以环保为主题，挑选1000名品学兼优的本港高中生，到内地以及东南亚、欧、美、澳等地进短期游历访问，亲身体会“读万卷书、行万里路”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的真义。

捐资医疗，提升医疗水平，是李嘉诚捐助的另一个重点。李嘉诚基金会开展的“长江新里程计划”，资助30个省市自治区的省级残疾人综合服务设施的建设，以及开展智残、小儿麻痹等各项预防、治疗与康复服务。目前实施中的项目有假肢装配、聋儿语训教师培训及中西部地区盲童入学计划等。他说，帮助残疾人康复及自立，不仅残疾人得益，而且减轻了家庭、社会的负担，对社会也有非常大的效益，所以说这项计划是极有意义的。

李嘉诚基金会自1998年起，资助汕头大学医学院第一附属医院推行医疗扶贫及宁养（临终关怀）服务，主要服务对象是贫苦无助的晚期癌症病人，由医务人员上门提供镇痛治疗及心理辅导，尽量减轻病人的痛苦，使他们在人生的最后旅程活得有尊严，并感受到人间的真情与关爱。2001年，李嘉诚捐资在全国20所重点医院开展宁养服务，并在香港捐资兴办5家安老院，包括佛教李嘉诚护理安老院、明爱李嘉诚护理安老院、佛教宝静安老院、圣公会李嘉诚护理安老院、佛教李庄月明护养院等。

香港沙田威尔斯亲王医院李嘉诚专科诊疗所，设在香港中文大学教学医院——威尔斯医院。医院配置先进的医疗设备，为广大市民提供专科门诊服务。

早年父亲遭受病痛去世的经历，使李嘉诚深深体会到健康对人特别是贫困之人的重要性。他热爱自己的家乡，更希望为家乡人民做点实事。李嘉诚基金会捐资1000万元支持汕头大学、香港中文大学联合汕头国际眼科中心策划的“关心是潮流”农村扶贫医疗计划，以白内障失明作为首个诊疗目标，计划使潮汕地区3~5年内成为“无白内障失明地区”。

同时，李嘉诚基金会在香港地区也开展了“健康创繁荣”计划。基金会与香港医院管理局合作，为期5年。通过为市民免费进行健康测试、举行展览等活动，提醒市民注意某些疾病的症状，加以防范，以降

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



低疾病的发病率和死亡率，提高社会的健康意识；并通过外展网络，宣传推广策略，策动社区资源共同参与，使全港市民受惠。

4. 处世低调

李嘉诚在内地和香港捐的善款、做的善事不胜枚举，但他处世一贯低调，不像有些富豪，出了名就大肆招摇。他深谙谦逊为人的道理，不愿哗众取宠，也不愿出席一些开幕剪彩仪式。在香港，他只是一个普通市民，不喜欢出名，更不喜欢曝光，处处表现出彬彬有礼、为人谦和的君子风度，世人称他为“一代儒商”。

1983 年，汕头大学奠基典礼邀请李嘉诚出席。当时欢迎李嘉诚的嘉宾包括著名经济学家、汕头大学首任校长许涤新先生。李嘉诚走下飞机，一看见许涤新校长，便赶快走过去和许校长长时间握手致意，谦恭的态度就如同一位学生面对教导自己多年的老师。

在纪念庆典上，校方请贵宾们签名留念。作为汕头大学的创建人，李嘉诚本应该在第一页写上自己的名字，但他却把名字签在了第三页。工作人员接触过李嘉诚之后，无不认为他为人谦和亲切。他谦虚低调、平易近人的作风给人留下了非常好的印象。

在汕头大学的那几天，李嘉诚先是参加庆祝大会，还随同大家一起欣赏节目，之后又和当地领导以及汕头大学的领导班子成员谈论工作，到很晚的时候才睡觉。但是第二天他又早早起床，开始新一天的工作，让所有人都惊叹不已。

1987 年初，李嘉诚到汕头大学参加学校第一届董事会会议。当时他正在感冒发烧，而且香港的股市也在动荡，但他依然抱病参加会议，并一直坚持工作到深夜。次日开会的时候，他的病情加重，胃病也犯了。为了不影响工作，他悄悄让工作人员帮他买点饼干，就着白开水吃点饼干，再把药吃下去，一直坚持到会议结束。事后，他还一定要把买饼干的钱交还给工作人员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚就是这样一个人，他努力实践并希望能够达到“宁静、俭朴、平和、快乐”的境界。香港人都尊称他为“超人”，但他毕竟是个普通的人，也有劳累疲倦的时候。有时也会对朋友和身边的工作人员说：“我很疲劳，希望休息！”“我的身体似乎不属于我自己一样！”甚至还对朋友开玩笑说，他“随时就可退休”。

李嘉诚尽可能保持低调，但他又做不了彻底的隐士。他不是一架赚钱机器，他有情感、有理想、有信念。他清清白白地赚钱，光明磊落地做人，也善意地希望社会上的人都这样。无论外界如何评议他，他仍一如既往地按照内心所认定的目标去奋斗拼搏。

富可敌国却重情守义，家财万贯而谦逊低调，这使李嘉诚在世界范围内赢得了巨大的声誉。许多家报刊都给予他极高的评价。

新加坡的《联合早报》在《香港地产大王李嘉诚》一文中说：“李嘉诚从不炫耀自己的财富。”“李嘉诚最为香港财经记者与股评专家推崇的是克己奉公，在合适的时间以个人的财力去资助公司的发展，跟一般中饱私囊、拿公司的钱私下去另开天地的商人完全不同……他很重视提高华人的声誉，而且热爱乡土，乐善好施。”该报还说李嘉诚“大智大勇，艰辛创业，富贵不淫”。

英国路透社记者说：“自上世纪英国商人驻香港后，今天华人巨子逐渐起来取代英资地位……英资集团衰败之际，华商却取得惊人成绩。其中佼佼者，李嘉诚也。”

美国《财富》杂志这样说道：在全世界的超级富豪中，“有的挥霍无度，也有的生活节俭”，而“最节俭的是香港大亨李嘉诚”。

另外，坚持学习是李嘉诚秉持的一个重要的人生信条。他对知识看得很重，并没有因早年失学而放弃对知识的追求。

“披星戴月出门去，万家灯火返家来”，是他青少年时期曾度过的一段岁月的真实写照。那时，他每天的工作时间是16个小时左右，而且没有周末。如此辛苦的工作没有让他低下头来。为了早上不迟到，他在床头放了个闹钟，以便早上能够准时赶到公司上班。在如此艰苦的条

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

件下，他仍然没有忘记学习。挣钱的不易及对知识的渴望使得他节衣缩食，勤俭度日，用自己省下的钱从旧书摊上买来旧书杂志，以增加精神营养。

创业之后，李嘉诚仍然很惜时，积极工作和学习知识。他手上带着的电子手表比别人的手表总要快 10 分钟，以免误事。为了提高文化知识水平，有一段时间，他坚持上夜校进修，回家后还通过收听“空中隐形教师”节目来学习英语。

成为“地产大王”后，他连坐车上下班或办事的空隙都不放过，要么读书读报，要么看文件看资料。他自言到今天，没有一天不看书，追求新的知识。他习惯在睡前看书，书看到精彩处，他会舍不得放下，直到把文章看完才关灯上床。在这样的晚上，他绝对不敢看床边的小闹钟一眼，因为担心知道自己看书看得这么晚，翌日便会提不起精神，影响工作。不看闹钟，不理会自己因看书而减少了多少睡眠时间，翌晨 5 时 59 分闹钟一响，他便照样起床，收听 6 时整的电台新闻广播，作为一天的开始。

回忆自己当年开办长江塑胶厂之前的情景，李嘉诚说：“同事们去玩的时候，我去求学问，看见他们每天保持原状，而自己的学问日渐提高。当我做生意时，我便警惕自己，如果有骄傲之心，总有一天会碰壁，所以我把公司命名为‘长江’——长江不择细流，不嫌弃细河流或是细的泉水，把它们都吸引过来，否则怎能汇成长江？”

李嘉诚除了小说以外，什么书都看。他认为，文、史、哲、政、经、科学等知识都是现代企业家必须掌握的。如果能跟上社会进步，甚至跑前一点，判断未来的能力会更强，所以他的企业王国紧扣着香港的经济发展，或者更准确地说，是比香港的经济轨迹走前一步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十六章 龙马精神 雏凤清于老凤声

李嘉诚以5万港元开始创业，直到统领20多万人的庞大商业帝国，成为华人社会最具影响力的商界领袖之一。两个儿子一“龙”一“马”，如今已继承大业，精神饱满，斗志旺盛，正如长江之水，后浪推前浪，李氏商业王国滚滚向前发展。

1. 收购英电

时间来到了2010年，世界经济仍阴晴变幻不定，“乍暖还寒，最难将息”。李嘉诚表现出谨慎乐观，提醒地产及股市投资者要慎重行事，同时也认为这是长远投资的新一轮机遇，并且表示对中国经济发展的形势仍特别看好。

5月27日，李嘉诚在接受媒体访问时表示，鉴于全球经济联系日益紧密，欧洲债务危机难免影响全球，即使是像希腊这样规模不大的国家，出现问题也会波及其他地方，导致全球市况出现波动，但他不会对这次危机太过悲观。

谈到欧洲信贷危机对长和系业务的影响，李嘉诚称，和黄在欧洲有零售业务，欧元贬值，无可避免会有冲击，但集团在亚洲拥有大量业务，可以产生平冲作用，所以对整体业务的影响有限。他个人对和黄2010年业务表现有信心，港口和零售业务有不俗表现，基建业务亦不受影响，和黄2010年度业绩情况有极高机会优于2009年度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



谈及股市时，李嘉诚表示，股票价格有高低，但很多人在低位时不敢买入，反而高位追货。他认为投资者应该冷静，买股票须看市盈率、公司潜力和管理层等因素。

谈及楼市，李嘉诚表示，香港楼市仍有需求，市民如果买楼自住，应该在资金充足的情况下进行，如果需要借贷，最好不要入市。他认为，近月楼价已跌了几个百分点，加上（欧洲债务）风潮过后，通胀一定会重临。通胀一般会令经济增长，长线自住买家只要手头资金充足，买来自住没有问题。不过，置业者若手头现金紧张，就不宜买楼了。

关于内地近期楼市遇冷锋，李嘉诚称，国家推出各项调控政策，旨在遏止楼价升幅过快。尽管如此，内地 2010 年经济增长将达到或超过 8%，市场对房屋的购买力仍然存在。不过，长和不会在楼市高峰期入市买地，只会在市场低潮时吸纳。他对长和系在大陆的业务前景充满信心。

比较而言，李嘉诚似乎对欧洲，尤其是英国市场更感兴趣。在全球经济是否面临二次探底的不明朗形势下，李嘉诚豪掷 91 亿美元收购英国电网。这也是长实历史上最大金额的收购项目。

2010 年 7 月 30 日凌晨，李嘉诚旗下的长江基建、港灯集团，联合李嘉诚基金会及李嘉诚（海外）基金会，签订“握手”协议，以 91 亿美元与法国电力集团（Electricite de France SA，简称 EDF）进行交易，收购后者旗下英国电力网络业务 EDF Energy 的 100% 英国受规管及非受规管电网资产，发出不可撤回要约书。

EDF 在英国的电网资产由 3 个地区网络组成，配电服务范围覆盖伦敦、英国东南部及东部，客户数目约为 780 万户人。EDF 供应英国约 1/4 的电力，为该国最大的配电商。此外，EDF 在当地还以商业合约形式，从事为私人设施提供配电服务的非受管制业务。

收购后，长江基建与港灯集团各占收购项目 40% 的权益，其余 20% 权益由李嘉诚基金会有限公司及李嘉诚（海外）基金会持有。

8 月 5 日，李嘉诚神采奕奕地出现在上半年的业绩会上。他说：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"英国电网的投资回报约有11%。我们现在还在继续研究其他类似基调的投资项目，如果做成了就向大家公布。"

收购英电之后，李嘉诚将控制英国约25%的电网配送市场、约10%的天然气供应市场，以及5%的供水市场。李嘉诚表示，并非对英国情有独钟，无论什么项目，只要是在政局稳定、有法律保障的国家，都有可能投资，关键是看投资项目的回报率与稳健性。长和系副主席李泽钜也表示，收购不会对长江基建和港灯集团构成集资压力。

长实目前的净负债比例只有7%，是非常低的水平。而和黄今年的收益可达400亿美元，即使不凭借收购，其自身业务也有极好的增长。未来5年，和黄需偿还银行欠款1300亿港元，手头现金高达1060亿港元，足以应付未来的发展，财政状况稳健。

此次参与收购英电的还有李嘉诚旗下的基金会。李嘉诚说，自己是"君子爱财，不仅取之有道，而且用之有道"。事实上，李嘉诚基金会除了慈善事业这个主业外，近年来也参与了多项投资活动，一度成为李嘉诚认购香港市场新股的替身。比如，2005年与苏格兰皇家银行及美林组成财团，认购50亿股中国银行，2009年沽出20亿股套现40.6亿港元。后来，李嘉诚基金会也成为大昌行、中国重汽、中国中铁等新股基础投资者。

2010年11月1日，长江基建与港灯集团发表联合声明，宣布已在英国当地时间10月29日完成了对英国电网的收购，涉及金额约700亿港元。

收购实际完成后，李泽钜在记者会上声音沙哑、情绪兴奋，讲出了一句很久未曾说过的话："买到后好高兴！"他说自己连日来为此收购彻夜难眠。

在高达700亿港元的收购金额中，长江基建与港灯集团将分别承担280亿港元。其时长江基建手头现金达100亿港元，零负债；港灯集团手头现金约47亿港元，负债率约4%。资金充裕，负债率低，此项目已由英国多家银行安排融资。此次收购可令长江基建及港灯集团在英国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的业务版图大幅扩展。

由于李氏企业将控制近三成英国天然气市场，英国1/4人口的天然气将由他们供应。加上长江基建分别在2010年和2011年对英国电网和供水网络进行了两笔大收购，英国大约1/4的电力分销市场以及约5%的供水市场都是李家的资产。因此，英国媒体称，李泽钜几乎已经“买下了英国”。

据不完全统计，自2010年以来，3年多时间内，长和系在香港和内地以外完成了比较大的11笔收购交易，涉及总金额约1868亿港元。

2. 三思而行

进入21世纪后的10年里，李嘉诚的商业帝国控制着六大上市公司，这六大公司的业务彼此相关度颇低。它们分别是：长江实业集团有限公司，主营物业发展与投资、地产代理、楼宇管理、控股；和记黄埔，经营物业发展、货柜码头服务、零售业、制造业、电信和电子商务发展；长江基建集团有限公司，主要做运输、能源、基建材料、基建工程；香港电灯有限公司，主营发电与电力供应；Tom. com有限公司，业务包括门户网站、互联网信息、户外媒体、印刷、电子商务及软件开发等；长江生命科技集团有限公司，从事生物科技产品的研发、商品化、市场推广及销售。总体而言，李氏商业帝国有7项主要业务：港口及相关业务、电信、物业发展及控股、零售生产及其他、能源、基建、财务与投资。

根据有资料统计，香港每7套住宅中就有一套是由李嘉诚的公司建造。他还控制着香港70%的港口物流，在公用事业和移动通信服务等行业也拥有巨大的市场份额。他在内地的成就，尤其是零售业和房地产，也令人瞩目。此外，他还善于挖掘出高科技行业的宝藏，其中包括Facebook、Siri和Spotify等科技新秀公司。

他在总结自己的投资经验时说：“好景时，我们绝不过分乐观；不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好景时，也不必过度悲观，这一直是我们集团的经营原则。在衰退期间，我们总会大量投资。我们主要的衡量标准是，从长远角度看该项资产是否有盈利潜力，而不是该项资产当时是否便宜，或者是否有人对它感兴趣。我们历来只做长线投资。

“好谋而成、分段治事、不疾而速、无为而治，若能拈出这四句话的精髓，生命是可以如此的美好。‘好谋而成’是凡事深思熟虑，谋定而后动。‘分段治事’是洞悉事物的条理，按部就班地进行。‘不疾而速’就是你没做这件事之前，很早就想到假如碰到这个问题时该怎么办，由于已有充足的准备，故能胸有成竹，当机会来临时自能迅速把握，一击即中。‘无为而治’则要有好的制度、好的管治系统来管理。兼具以上四种因素，成功的蓝图自然展现。

“眼光放大放远，发展中不忘记稳健，这是我做人的哲学。进取中不忘稳健，在稳健中不忘进取，这是我投资的宗旨。”

2007 年，李嘉诚斥资 1200 万美元买入 Facebook 0.8% 的股权，其时 Facebook 的市值为 150 亿美元。这个投资机会是周凯旋呈交给他的。李嘉诚做这个决定只花了 5 分钟。但他考察这个行业却整整花了 3 年时间，直到他被 Facebook 不断增长的用户群及其在移动领域的业务前景所吸引。

1200 万美元对他来说算不了什么，投到 Facebook 的原本是他的私人资本，那他为何如此谨慎呢？他解释说：“我除了用很多时间来考虑失败的可能性外，还会反复研究哪些行业对我们是未来的机会，哪些行业风险高；哪些生意今天很好，但 10 年之后优势不再；哪些今天欠佳，10 年之后却风景秀丽。比如石油公司赫斯基，最初大家并不看好，但我却一直很有信心。这是由于我平时对经济、政治、民生、市场供求、技术演变等一切与自己经营行业有关，或没有直接关系但具影响的最新、最准确信息全部都具备所有详细数据，加上公司里拥有内行的专家，所以，当机会来临时，我便能迅速做出决定。”

“我从不间断阅读新科技、新知识的书籍，不致因为不了解新信息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



而与时代潮流脱节。

“几年前的一次会议上，我讲到 Facebook。从最初的几家大学开始，有人说 2011 年还是 2012 年才达到 4800 万名用户，其实这家公司上个月已达 4500 多万用户。但是，如果你没有这个信息的话，要分析 Facebook，你的数据就不足够。所以，做哪一行都要记住，最要紧的就是要追求最新的信息，做哪行都是一样！

“你做哪个行业，一定要追求那个行业最好的知识、信息，最好的技术是什么，且必须处于最佳的状态。这是第一。第二，努力、毅力。不过，很重要的是，如果一个机构没有掌握跟这个行业有关的知识，如果你判断错误，就算你再努力、再有毅力，失败的代价仍然会很大。第三就是建立好的制度，选用好的人才。”

2011 年，在长实及和黄年度业绩发布会上，李嘉诚向外界透露，长实以及和黄两家公司，去年的营业额都有超过 20% 的增长，股东应占的净利润更是分别出现 72% 和 178% 的大幅提升，达到 460 亿港元和 560 亿港元。是年内，两家公司一共在内地成功投得 5 块土地，面积约 65 万平方米。就和黄来说，欧洲和加拿大的业务占 2011 年收益总额的比例为 42% 和 16%，远高于在香港的收益。因此，李嘉诚表示，如果欧洲未来出现合适的业务，会继续进行收购与投资。

另外，公司已经累计向 Facebook 投资 4. 5 亿美元。以 Facebook 上市后约 1000 亿美元的市值估算，李嘉诚持有的 3% 股权价值 30 亿美元，投资回报率高达 560%。也就是说，Facebook 为李嘉诚带来的回报将达到 20 多亿美元。

李嘉诚也认为自己对 Facebook 的投资是很成功的。但是，Facebook 并不是长江集团持股，所以，等到 Facebook 上市后，即使出售股票套现，最多只会拿回本金，其余的将作为长期投资。

李嘉诚的投资为什么如此成功？他曾说，自己投资的决策主要取决于公司前途、公司资产大于股票价值，以及管理人是否优秀负责。谈到当今的股票市场，李嘉诚表示，只会买入有信心的企业股票。他对自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的企业最有信心，所以在适当的时候还会买入自己公司的股票。

对于 Facebook 的投资，只不过是李嘉诚在高科技领域一系列回报丰厚的投资中最突出的一个例子。2009 年，他还向 Siri 投资了 750 万美元，一年后的 2010 年，这家公司被苹果公司收购。他还投资了音乐网站 Spotify、众包汽车导航服务公司 Waze 和防水技术公司 HzO。

李嘉诚的投资心得经常影响市场动向。面对业界的赞誉，他十分谨慎低调，笑说："巴菲特是投资专家，我不是。"

但 Spotify 的首席执行官丹尼尔·艾克称赞李嘉诚说："他和他的团队最酷的特点之一，就是他们对于想象中的世界发展方向了然于心。从他投资 Spotify 的那一刻起，他就保证自己的汽车上要装上 Spotify。这事发生在 Spotify 还没有推出移动应用的 2009 年。他想要的是，什么时候 Spotify 能在每一辆汽车上普及。在他看来，Spotify 无处不在是理所应当的事情。他看到的并非技术上的限制，而是这个世界应该发展成的样子。"

一个年过八旬的老人如此睿智，实属少见。李嘉诚对于挑选合适时机，填补初创企业的"死亡之谷"早已变得驾轻就熟。一些具有颠覆性的初创企业反过来为他规模更庞大的家业提供了更前沿的技术。事实证明，这位耄耋老人在数字世界也有着难以估量的魄力。

3. 父 业 子 承

到 2012 年，李嘉诚已经 84 岁了，外界对李氏家业交班的问题日渐关注。这主要是因为，家族文化以及看重血统传承的企业文化，导致遗产继承问题复杂化。香港企业帝国通常由家族牢牢掌控，几乎每一个家族后代都会参与家族企业的运营。相比西方，财富传承对香港人是较新的概念，目前还是财富从第一代向第二代传承时期。香港企业更看重人际关系，重视父业子承，往往要求第二代、第三代参与上市公司营运，预备日后接棒掌舵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样做通常会衍生两个问题：第二代能力可能不如第一代，导致第一代不愿或不敢退休，担心自己离开之后企业王国会衰落；第二代人之间可能“同室操戈”，导致企业分裂，甚至为争产争权对簿公堂。这也让投资者担心一旦李嘉诚身故，不但其事业将发展停顿，而且会出现争产风波。事实上，香港由于这个问题解决不好而造成的豪门纷争越来越多，事业和财富的传承问题开始陆续浮出水面。

或许正是因为这个原因，年届 84 岁的李嘉诚仍亲自打理他的千亿资产王国。但对接班人问题，他早有准备和安排。

从李嘉诚对李泽钜的培养方向可以看出，他自始至终都有心让李泽钜将李氏商业帝国继续发扬光大。但由于李泽钜为人低调，媒体对他的关注远不如李泽楷。直到 2003 年，美国《时代》杂志和美国世界新闻网将李泽钜评为“2003 年全球最具影响力企业家”，与其他 19 位来自全球电信、汽车、媒体、食品及金融等行业的大亨们一同享受这一殊荣，他的大名才飞扬起来。

其实，早在 1985 年，李泽钜才及弱冠，香港证券界泰斗人物冯景德生前为他所持有的最后一家公司天安中国举行开幕酒会，李嘉诚便携带李泽钜出席，争取机会使他认识本埠商界的精英。

大学毕业后，李泽钜被派往加拿大打理长实系下属分公司，并由“太傅”麦理思辅佐。李泽钜 24 岁时回到香港，被安排在中环华人行长江实业的办公室上班，跟随父亲学习经营之道。李嘉诚精心安排了前董事总经理周年茂、副董事总经理甘庆林等资深元老辅佐其熟悉业务。李泽钜 25 岁时，升任为长实的执行董事；26 岁被委任为机场咨询商务委员会委员。

1992 年 4 月，李嘉诚突然辞去汇丰银行非执行副主席职务，同时让李泽钜进入汇丰董事局。同年 10 月，彭定康宣布“总督商务委员会”名单，李泽钜名列其中。商委会共 18 名商界名人和 3 名非官方议员，此时的李泽钜年仅 28 岁，这显然是本当由李嘉诚出任的公职“禅让”给其长子。新华社记者刘诗平评论说：“华人的传统文化和商业逻辑都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

倾向于长子继承，虽然不是必然。两个儿子的角色，自然是精心安排的结果。”由长子李泽钜接班一步步变为既成事实。

在商界靠的是朋友，社会关系是极为重要的。李嘉诚深谙这一点。香港秉承中华民族的传统，大商家多属家族性质，讲究论资排辈。仅凭李泽钜的资历，是不足以与香港商界老一辈的大商家平等交往的。中国式商业合作，讲究的是门当户对，前辈晚辈分得很清楚。因此，李嘉诚带着李泽钜认识商界前辈和政府首脑，人们不看僧面看佛面，自然为日后李泽钜主持大局打下坚实的基础。李嘉诚的做法既符合中国传统，也是他深知中国式经商风格的精明之举。

1993 年 2 月，由于表现突出，李泽钜荣升为长实副董事总经理。随后，他在姨夫甘祖林的协助下，进行嘉湖山庄的促销工作。在促销过程中，李泽钜首次组建了属于自己的销售队伍，引得其他地产商争相模仿。

1996 年，股市发展形势较好，李泽钜乘机提出对长实进行重组的计划。次年 1 月，长实宣布了“长江集团迈向基建纪元”的重组计划。大致内容是通过股权置换，重组长实的 4 家上市公司。重组后的长实结构精简，4 家上市公司发展方向各不相同，其资产值翻了一番，由 700 亿港元增至 1500 亿港元，一跃成为香港上市公司中资产值最高的公司。

李泽钜在未动用一分钱的情况下，让长实大赚了一笔，可见他的谋略甚至比父亲李嘉诚更胜一筹。李嘉诚对李泽钜的表现非常满意，相信他就是自己事业的继承者、财富的延续者。

1999 年，李嘉诚 70 岁的时候，辞去了长实总经理的职务，只担任长实主席，将长实的总经理大权交给了李泽钜。这一年是关键的一年，有关长实的主要事务以后几乎全部由李泽钜处理。“橙”的上市、Tom. com 的推行，李泽钜均起到了举足轻重的作用。

2003 年，身为长实副主席的李泽钜被美国《时代》杂志评为“2003 年度全球商界最有影响力的人物之一”。此后，李泽钜的名字频繁见诸报端，名声大振。但李泽钜仍忌讳“接班”一词，他一再向外界表示：“父亲正年富力强，精力智力旺盛，他不会这么快退休。现在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈接班问题，为时过早。”言辞十分低调。

2005 年 9 月，李嘉诚在北京接受《香港商报》访问时透露，会将香港的上市公司交给长子李泽钜打理，他个人在海外的投资则由次子李泽楷管理。李泽钜将接掌以长实、和黄、长江基建、电能实业为首的 9 家香港上市公司。李氏家族企业的“家底”，正一步步地交到李泽钜手上，他成了实际的掌控人。

2012 年 5 月 26 日，李嘉诚决定将价值约 250 亿美元的财富帝国分属两子。按照分配方案，长子李泽钜继承衣钵，获得超过 40% 的长实及和黄的股权以及加拿大最大能源公司赫斯基 35% 的股权。

根据《福布斯》2012 年初公布的信息，李嘉诚的身家多达 255 亿美元，全球排名第九。长和系拥有 22 家上市公司，其中长实、和黄、电能实业和长江基建均是举足轻重的大蓝筹；此外还拥有和电香港、长江生科及 TOM 集团等，亦都在各自行业中占据重要地位。截至 2012 年 4 月 30 日，长实集团旗下在香港上市公司的总市值为 8230 亿港元。据估计，分家后的李泽钜身家超过 8500 亿港元，但其名下并无太多个人资产（约 50 亿）；李泽楷身家约 136 亿港元（以现金为主的全部资产）。李嘉诚表示会全力帮助李泽楷收购心仪的公司，而提供的资助金额，将会是李泽楷现有资产的“以倍数计算”。另外，李嘉诚基金会（约占李氏家族资产的 1/3）由兄弟俩共同管理。

此次“分家”方案——长子李泽钜获得家族企业资产（股票），次子李泽楷获得现金，可谓“量身定做”。这一分家方案面面俱到：长子李泽钜低调稳重，更适合守业；次子李泽楷敢打敢拼，勇于创新，适合开疆拓土。“三分天下”后，李嘉诚坦然地说，两个儿子的事业会朝不同方向发展，在事业和财产方面都不会有冲突，“两兄弟一定有兄弟做”。对于他的安排，李泽钜说：“爸爸的安排，我们永远都 OK。”李泽楷亦表示“非常满意”。

李嘉诚的分家安排之所以深受媒体和投资者关注，不仅因为其涉及多家大型上市公司的未来管治，也因为这个安排为华人社会的财富传承

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

难题提供了值得借鉴和深思的案例。

4. 富贵存心

分家安排可谓皆大欢喜，李嘉诚终于为自己的完美人生埋下了最后的伏笔。如今坐拥巨额财富亦曾经穷困度日的他，对于金钱已然看淡。

李嘉诚一向不爱夸耀自己的财富，言行低调，对于财富的诠释也特别独到。几年前，他在接受央视《面对面》节目专访时直言："富贵两个字，不是连在一起的。这句话可能得罪了人，但是其实有不少人富而不贵。"李嘉诚认为，"只有你做些让世人得益的事，这才是真财富，任何人拿不走"。他自言，人生经历沧海桑田，但始终要坚持最重要的核心价值，那便是：公平、正直、真诚、同情心，凭借努力和上天的眷顾，循正途争取到一定的成就。

曾有一份研究报告预测，中国奢侈品消费额将维持 20% 的增长率，到 2015 年将达到 115 亿美元，中国将成为全球第二大奢侈品消费国。而中国社会科学院经济研究所收入分配课题组公布的中国基尼系数已经达到 0. 46。结合两条消息，似乎让人直觉上可以判断：中国已经有很多富人了，但他们并未将多少财富用于慈善和公益事业，而是对钻石、名表之类的奢侈品趋之若鹜。

我们的商业公司追求什么？我们的商业社会追求什么？也许李嘉诚热心公益事业的手笔，很多企业家一辈子都无法企及。但是，我们应能触及李嘉诚富贵观念的真谛。财富有高低之分，对财富的态度同样有贵贱之别。对财富的态度是在创造财富的过程中练就的，并不是拥有财富平台之后凭空产生的善心。

有些人由于碰上改革开放的好机会而捷足先登，发了点小财。从此，他们安于现状，整天吃喝玩乐，放荡颓废，不思进取，碌碌无为，坐吃山空。这种态度会消磨人的意志，很可能会让人坠入贫穷甚至灾病之中。而李嘉诚绝不是"小富即安"之人，他时刻居安思危，奋起直

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



追，不知疲倦地创造财富。富可敌国后，李嘉诚成立了以自己的名字命名的基金会，并把基金会当成自己的第三个儿子，将资产的1/3交给基金会做公益事业。他本人常年身着蓝色传统西服，佩带仅值26美元的手表，与家人聚餐时通常是简简单单的四菜一汤。他说："如今我赚钱不是为了我自己，我已不再需要更多钱。"这些话与行为，深深地刻在了他的日常生活中。

某天早上，李嘉诚到停车场去取车，当他伸手从口袋里拿钥匙时，不小心掉落了一枚2港元硬币，刚好滚到另一辆车的车轮底下。只要汽车开动，硬币便会掉进坑里，于是他蹲下来尝试着把硬币拾回。当时，有一个印度籍的服务生看见他蹲下，急步走上前来问有什么事，李嘉诚告诉他掉了一枚硬币。服务生立即帮他捡起来，交给了他。李嘉诚接过硬币，从口袋里拿出100港元钞票奖励给这个服务生。

服务生不明白李嘉诚为什么这样做。李嘉诚说："要是我不拾这个硬币，车子一开它便会掉进坑里，在世上消失了，但是现在我拾回它，它便可以继续它的用途。我另外给你100，这些钱是有用的，不会消失。"

这件小事说明了李嘉诚的一种理财哲学，也说明了他的思维风格，这就是用社会总净值的增损来判断个人行为合理与否。只要社会总净值增加了，自己损失一点并不算什么；相反，如果社会总净值减少了，自己即使收获了一定的利益也是损失。

沧桑的目光和稚嫩的目光汇聚到一起，往往能触及人类心灵中最珍贵的东西。李嘉诚在与孙子共享天伦之乐时，打开一本故事书《盔甲骑士》，读后不禁大有感悟。

书中的主角是一位心地善良、英勇善战的骑士，他杀死作恶多端的恶龙，拯救遇难的美丽少女，赢得国王赏赐的闪亮盔甲。他习惯了盔甲的光芒，时刻舍不得脱下。久而久之，连他美丽的妻子朱丽叶和可爱的儿子克里斯托弗都记不清他的面容了，最后连他自己也忘记了自己的真面孔。妻子对他说："你爱盔甲远甚于爱我。"她和儿子准备离开他。

骑士蓦然惊觉，他想脱下盔甲，但盔甲已经生锈，再也脱不下来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了！骑士去请求全国最有名的铁匠帮忙，结果却无功而返。于是，他到远方去寻找能解开盔甲的人。历经沉默之堡、知识之堡和志勇之堡，骑士终于在真理之巅卸下自己人格的面具，发自他内心深处的泪水最终融化了已经锈蚀的盔甲。

在李嘉诚看来，财富就像国王赏赐给骑士的那副闪亮的盔甲，考验着我们对人生的态度。财富会生出很多境界，或低微，或伟大。如果财富有灵性，可以选择它的主人，那么它会选择怎样的主人呢？大多数人会希望财富选择一个有正义感、有爱心、对社会有责任感的主人。在这样的人手中，财富更能增进大多数人的幸福。财富只是人生利器，它以何种姿态出世完全取决于拥有者的态度和运用。

财富拥有者修养的深浅决定了财富境界的高低，拥有者越能为财富赋予积极的社会意义和精神内涵，财富就越能脱离其纯粹金钱的本意，而成就高尚的境界。

良田千顷，日食不过三餐；广厦万间，夜眠占床八尺。如果仅仅把富贵人生理解成为金钱奔波，沦为失去精神家园的奴隶，我们就无法理解李嘉诚回馈社会的善举。更多的富人应从李嘉诚身上领悟到，财富这副黄金盔甲穿上身只是为了更好地征战。卸下黄金盔甲，富人便能成为构建社会和谐的引领者。

企业的强大是国家强大的名片。企业家不贪财恋富，在更为高远的价值观驱动下，更能促使人们专注于商业智慧的挖掘和运用。这就是一种真正富贵的生活境界。

李嘉诚奋斗一生，悟透了商道，更悟透了人生大道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后 记

本书在出版的过程中，得到了李华伟、林中华、李华军、范高峰、林学华、张慧丹、林春姣、李雄杰、刘艳、李小美、林华亮、陈聪、曹阳、李伟、曹驰、庞欢、刘艳、张丽荣、李本国、林晓桂、李泽民、龚四国、周新发、林红姣、林望姣、李少雄、陈志、张鹏、李天昊、刘洋洋、沈文彬、向丽、杨城、曹茜、刘宇、杨卫国、孔志明、叶超华、金泽灿、罗斌、赵志远、汪建明、翟晓斐、林承谟、曹雪、林运兰、曹建强、陈娟、许伟、曹琨等不少同仁的支持和帮助，在此特表示深切的谢意！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚家族传

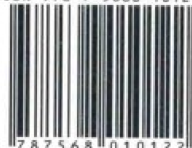
Li Jia Cheng Jia Zu Zhuan

李嘉诚，亚洲首富、商业巨头，是我们这个时代最具神话色彩的财富巨人。他从一个出身贫寒，仅有初中学历的普通人，一跃成为令世人瞩目的商业帝国的掌门人。那么，李嘉诚是怎样从底层一步步走向辉煌之巅的呢？如今他巨资入欧，资本腾挪，背后又隐含着什么商业秘密？他的家族有着怎样的情感纠葛与冷暖人生？他以什么样的教子智慧将两个儿子培养成为“小超人”？1987年的他在选定接班人及分配财产时是怎样打算的？他对下一辈有何希冀？他又能否使李氏家族基业长青？本书资料翔实、权威，是了解李嘉诚家族的最佳读本。



更多新书敬请扫描
华中科技大学出版社微信二维码

上架建议：人物传记



定价：38.00元